

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Zamestnanecké výhody

Employee benefits

Študent:

Bc. Miriama Chylíková

Vedúci diplomovej práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Obsah

ÚVOD	1
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD.....	3
1.1. CHARAKTERISTIKA ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD	3
1.2. DRUHY ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD A ICH DAŇOVÉ A ODVODOVÉ REŽIMY	6
1.3. NAJČASTEJŠIE POSKYTOVANÉ ZAMESTNANECKÉ VÝHODY A TRENDY V ICH POSKYTOVANÍ V ČR	13
1.4. VOLITEĽNÝ SYSTÉM ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD	17
2. CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE A JEJ SYSTÉMU ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD	21
2.1. PROFIL SPOLOČNOSTI TRENKWALDER A.S.	21
2.2. ZAMESTNANECKÉ VÝHODY V SPOLOČNOSTI TRENKWALDER A.S.....	24
2.3. NÁKLADY VYNAKLADANÉ SPOLOČNOSŤOU NA ZAMESTNANECKÉ VÝHODY	28
3. ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD V ORGANIZÁCIÍ	30
3.1. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	30
3.1.1. Štruktúra respondentov	30
3.1.2. Vyhodnotenie otázok z dotazníka.....	33
3.2. ZHRNUTIE VÝSLEDKOV Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA.....	43
3.3. OVERENIE VÝSKUMNÝCH PREDPOKLADOV	45
3.4. POROVNANIE ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD SPOLOČNOSTI S VÝHODAMI POSKYTOVANÝMI V INÝCH AGENTÚRACH PRÁCE	46
4. VYHODNOTENIE A NÁVRH ÚPRAV SYSTÉMU ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD V ORGANIZÁCIÍ	48
ZÁVER	53
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	55
ZOZNAM SKRATIEK	
PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
PRÍLOHY	

Úvod

Udržať si kvalitných zamestnancov dnes bez pochyb patrí ku kľúčovým záujmom každej firmy. V neustále sa zvyšujúcej konkurencii na trhu práce sú zamestnanci stále náročnejší, zamestnanecké výhody preto začínajú hrať stále dôležitejšiu úlohu a rastie počet firiem, ktoré ich svojim zamestnancom ponúkajú. Dôvody rastúcej popularity zamestnaneckých výhod sú zrejmé. S ich pomocou môžu firmy zvýšiť ohodnotenie zamestnancov, avšak oproti prostému zvýšeniu mzdy, je možné pri rovnakom efekte výrazne ušetriť na mzdových nákladoch. A to predovšetkým vďaka daňovým úsporám a úsporám na sociálnom a zdravotnom poistení na strane zamestnávateľa i zamestnanca.

Poskytovanie zamestnaneckých výhod, ktoré sú atraktívne a konkurencieschopné, môže byť jedným z dôležitých nástrojov pre celkové zvýšenie výkonu firmy. Rôzne výhody môžu u zamestnancov zvyšovať ich oddanosť, angažovanosť a prispievať k ich väčšej motivácii a výkonu. Dávajú zamestnancom pocit, že niekam patria a že sa podieľajú na vytváraní hodnôt. Tým všetkým tak určite prispievajú k ich celkovej spokojnosti. A kto iný, dokáže firmu lepšie „predať“, než zamestnanec, ktorý ju má rád, je spokojný a dýcha pre ňu.

Mnoho firiem pristúpilo, v rámci úsporných opatrení na zvládnutie ekonomickej krízy, k zníženiu stavu zamestnancov, ich miezd a tiež k zníženiu nákladov na zamestnanecké výhody. Niektoré firmy obmedzili ponuku zamestnaneckých výhod na minimálnu úroveň, iné ju zúžili na tie, ktoré sú medzi zamestnancami najvyužívanejšie. I pri obmedzených nákladoch na toto zvýhodnenie zamestnancov, však otázka zamestnaneckých výhod zostáva aktuálna. Práve v tejto krízou poznačenej dobe sa často od zamestnancov očakáva nadštandardný výkon. Preto je pre zladenie záujmov oboch strán obzvlášť dôležité poskytovať výhody, zaujímavé pre zamestnancov a výhodné pre zamestnávateľov.

Problematiku zamestnaneckých výhod, ktorú som si vybrala ako tému pre svoju diplomovú prácu, budem analyzovať v spoločnosti Trenkwalder a.s., ktorá sa ako agentúra práce zaoberá poskytovaním služieb v oblasti ľudských zdrojov.

Cieľom práce je pomocou prieskumu medzi zamestnancami zistiť mieru využívania a spokojnosti s jednotlivými súčasne poskytovanými výhodami v spoločnosti, identifikovať, ktoré výhody zamestnanci postrádajú a či by skôr, než zamestnanecké výhody uvítali zvýšenie mzdy.

Teoretickú časť diplomovej práce venujem vymedzeniu pojmu zamestnanecké výhody a ich možnému členeniu. Uvediem ciele, ktoré ich poskytovaním firmy sledujú a popíšem daňové dopady konkrétnych zamestnaneckých výhod na spoločnosť i zamestnancov. V závere teoretickej časti sa budem venovať i aktuálnym trendom v oblasti zamestnaneckých výhod.

V praktickej časti predstavím stručne spoločnosť Trenkwalder a jej ponuku zamestnaneckých výhod. Následne na základe výsledkov už vyššie spomínaného dotazníkového šetrenia, poskytnem pohľad na význam a využiteľnosť jednotlivých výhod a preferencie zamestnancov v tejto oblasti. Pre porovnanie tiež poskytnem prehľad zamestnaneckých výhod poskytovaných v dvoch iných spoločnostiach s rovnakým predmetom činnosti.

Na základe komunikácie so zamestnancami spoločnosti, som si pre túto diplomovú prácu stanovila nasledujúce výskumné predpoklady:

1. Zamestnanci nevyužívajú všetky ponúkané zamestnanecké výhody.
2. Spokojnosť s ponukou zamestnaneckých výhod má vplyv na celkovú pracovnú spokojnosť.
3. Zamestnanci s ponukou zamestnaneckých výhod v spoločnosti nie sú spokojní.
4. Zamestnanci by pred poskytovaním zamestnaneckých výhod uprednostnili zvýšenie mzdy.
5. Prostriedky na rozvoj a vzdelávanie zamestnanci nevnímajú ako zamestnaneckú výhodu.

V závere práce vyhodnotím uvedené výskumné predpoklady a pokúsim sa stanoviť doporučenia, ktoré by mohli viesť k efektívnemu kompromisu – atraktívnemu systému zamestnaneckých výhod pre zamestnancov, bez zvýšenia nákladov na tieto výhody pre spoločnosť Trenkwalder.

1. Teoretické východiská zamestnaneckých výhod

Súčasťou stratégie efektívneho a komplexného odmeňovania je tak stanovenie mzdy za prácu ako i poskytovanie zamestnaneckých výhod, ktoré spoločne tvoria viac než len peňažné ocenenie prínosu zamestnanca. Určenie správnej stratégie odmeňovania znamená, že zamestnávateľ:

- ponúka príležitosť učiť a rozvíjať sa,
- umožňuje získanie rôznych foriem uznania, ktoré sú kladne prijímané, napr. dary, rekreácie atd.,
- sa snaží vytvárať pracovné úlohy, ktoré sú v najväčšej možnej miere komplexné a autonómne, prispievajú k spokojnosti zamestnancov s prácou i k ich medziodborovej flexibilitě,
- ponúka flexibilné formy zamestnania a režimy práce,
- stará sa o kvalitné pracovné podmienky.

[6]

1.1. Charakteristika zamestnaneckých výhod

V súlade so zákonníkom práce náleží zamestnancovi za vykonanú prácu mzda alebo plat. Mzda je a naďalej aj zostane tou rozhodujúcou motiváciou k práci. V poslednej dobe ale v personálnej politike dochádza k významným zmenám, ktoré ovplyvňujú postoj firiem i zamestnancov, pokiaľ ide o oblasť motivácie k práci. Výskumy ukazujú, že dôležitým predpokladom stability a dobrého fungovania firmy je nielen dobrý výrobný program, ale i to, ako firma dokáže pracovať s ľudským potenciálom. Firmy tak stále častejšie vedľa mzdy poskytujú zamestnancom i ďalšie plnenia. Pre tieto plnenia poskytované zamestnávateľom navyše ku mzde sa vžil pojem zamestnanecké výhody. [5]

Medzi vnímaním mzdy, ako peňažnej formy odmeny a zamestnaneckých výhod existuje zásadný rozdiel. Mzda je dnes vnímaná ako určitá samozrejmosť za odvedenú prácu. Starostlivosť o zamestnancove stravovanie, zdravie, pohodlie, voľný čas a pod. je podvedome vnímané tak, že zamestnávateľovi na zamestnancoch záleží a považuje za dôležité, zaistiť im spokojnosť aj nad rámec pracovného procesu.

Dôvodom, prečo by firma mala investovať do zamestnaneckých výhod je lepšia motivácia, spokojnosť zamestnancov a získanie ich spolunáležitosti s firmou. Zároveň tým

firma prispieva k vytváraníu podmienok pre zladenie pracovného a súkromného života zamestnancov. Zamestnanecké výhody sú z pohľadu nákladov flexibilnejšie a nemalou výhodou je prijateľnosť úspor v tejto oblasti (než napr. dočasné zníženie mzdy), pri prechodných finančných problémoch a nutnosti redukcie nákladov. [5]

Dvořáková charakterizuje zamestnanecké výhody ako jeden z personálnych nástrojov, slúžiaci ako prostriedok boja o pracovnú silu. Pre spoločnosti, ktoré fungujú na náročných trhoch práce je dnes prakticky neprijateľné aby neposkytovali žiadne zamestnanecké výhody. Tým sa v zamestnancoch posilňuje nutnosť ich nárokovateľnosti bez ohľadu na to, či majú skutočný prínos pre výsledky organizácie. Definíciu zamestnaneckých výhod potom formuluje takto: „Zamestnanecké výhody zahŕňajú širokú paletu rozmanitých pôžitkov, služieb, tovarov a sociálnej starostlivosti, za ktoré by zamestnanec musel inak platiť. Zamestnávateľ ich poskytuje ku mzde za vykonanú prácu. Môžu mať peňažitú formu alebo podobu výhod nepeňažitej hodnoty. Tvoria časť príjmu zo závislej činnosti a predstavujú dodatočné zvýhodnenie zamestnanca. Jedná sa napríklad o služobné vozidlo, závodné stravovanie, dopravu do a zo zamestnania, zvýhodnený nákup produktov zamestnávateľa, príspevky na rekreáciu, penzijné pripoistenie aj.“ [6], str. 338

Typické znaky zamestnaneckých výhod sú nasledujúce:

- nezávislosť na zásluhách, ich rozsah a štruktúra sa často zlepšuje s postavením zamestnanca v organizácii a dobou trvania pracovného pomeru,
- vo väčšine prípadov nestimulujú ku krátkodobému pracovnému výkonu,
- v ich vnímaní sú rozdiely medzi zamestnancami, nie všetci považujú za výhodu rovnaké benefity, napr. mladí zamestnanci nepocitujú príliš veľkú potrebu penzijného pripoistenia alebo nadštandardnej zdravotnej starostlivosti,
- nie sú príliš často poskytované na základe racionálnej analýzy, väčšinou kopírujú trendy v personálnej politike alebo morálne záväzky,
- paleta zamestnaneckých výhod je širšia u veľkých a bohatých spoločností než u malých firiem, ktoré ich ponúkajú len v obmedzenom počte,
- po ich zavedení, je už obtiažne ich zrušiť, zamestnanci ich vnímajú skôr ako prirodzenú súčasť pracovného vzťahu než ako nadštandardnú starostlivosť,

- doposiaľ nebolo jasne preukázané, že zamestnanecké výhody priťahujú uchádzačov o zamestnanie, je však pravdepodobné, že odrádzajú zamestnancov od rozhodnutia ukončiť pracovný pomer,
- môžu mať pozitívny vplyv na celkovú pracovnú spokojnosť, ale pokiaľ sú priznávané nesystémovo a ľadabolo, vyvolávajú určite vždy pocit nespokojnosti, nespravodlivosti alebo dokonca obvinenie z favorizovania a nadržovania,
- ich poskytovanie môže byť upravené v kolektívnej, pracovnej či inej zmluve alebo jednoducho vo vnútornom predpise.

[6]

Podľa Armstronga [1] sleduje firma politikou a praxou zamestnaneckých výhod tieto ciele:

- poskytnutie atraktívneho a konkurencieschopného súboru celkových odmien, ktoré by umožnili získať i udržať vysoko kvalitných pracovníkov;
- uspokojovanie osobných potrieb pracovníkov;
- posilňovanie oddanosti a vedomia záväzku pracovníkov voči organizácii;
- poskytnutie niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny.

Jedno z možných členení zamestnaneckých výhod je, ako je uvedené v [3], str. 175, „do troch skupín, a to sociálnej a kultúrnej povahy, pracovné a pozičné.

- K sociálnokultúrnym zamestnaneckým výhodám patria: kultúrne a spoločenské akcie, rôzne pripoistenia, bývanie, dochádzka do a zo zamestnania, škôlky, pôžičky a i.
- Za pracovné zamestnanecké výhody považujeme vzdelávanie, ktoré nie je povinné zo zákona, stravovanie, deputáty, ďalšie výhody z hľadiska bezpečnosti a zdravia nad rámec zákona.
- Výhody spojené s postavením (pozíciou) zamestnanca vo firme, tzv. pozičné zamestnanecké výhody, ktoré požívajú zamestnanci z kľúčových funkcií/profesií, ktorí majú najväčší podiel na úspechu firmy. V českom prostredí poznáme najmä manažérske výhody (auto, mobil, stáže, vybavenie kancelárií a i.). Pozičné výhody môžu byť tiež pre zamestnancov z rizikových pracovísk.“

1.2. Druhy zamestnaneckých výhod a ich daňové a odvodové režimy

Rozsah ponuky zamestnaneckých výhod je jednoznačne závislý na tom, koľko finančných prostriedkov na ne organizácia vyčlení a daňovým a odvodovým mechanizmom na strane zamestnávateľa i zamestnanca. V tejto kapitole vymedzím základné druhy zamestnaneckých výhod podľa daňového režimu pre zamestnávateľa a daňového a odvodového (poistného) režimu pre zamestnanca.

Pretože je výčet všetkých možností zamestnaneckých výhod veľmi rozsiahly, zámerne z nasledujúceho textu vypustím tie typy zamestnaneckých výhod, ktoré sú pre konkrétnu organizáciu (charakterizovanú ďalej), z rôznych dôvodov nepoužiteľné.

Pre lepšie pochopenie pojmov v rámci charakteristiky daňového a odvodového režimu jednotlivých zamestnaneckých výhod, najskôr vymedzím základné režimy na strane zamestnávateľa i zamestnanca:

Zamestnávateľ – daňový režim výdajov – môže sa jednať o:

- daňový výdaj
- nedaňový výdaj

Zamestnanec – daňový režim príjmov – môže sa jednať o:

- oslobodený príjem
- zdaňovaný príjem

Zamestnanec – odvodový (poistný) režim výdajov / príjmov – nastávajú situácie kedy:

- sa poistné platí
- sa poistné neplatí

Pre vymedzenie jednotlivých daňových a odvodových režimov zamestnaneckých výhod použijem členenie podľa [10] do troch blokov. V rámci charakteristiky jednotlivých blokov uvádzam pre prehľadnosť i konkrétne druhy zamestnaneckých výhod sem patriacich.

1) Prvý blok – mimoriadne zvýhodnené zamestnanecké výhody. Pre zamestnávateľa sú, podľa zákona o dani z príjmov, plne daňovým výdajom (prípadne výdajom do zákonom stanoveného limitu). Pre zamestnanca je výhodou oslobodenie od dane z príjmu fyzických

osôb a to, že nie sú súčasťou vymeriavacích základov pre odvod poistného na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie.

- a) ***Príspevky na penzijné pripoistenie a súkromné životné poistenie*** – mimoriadne zvýhodnený benefit. Vďaka mimoriadnemu zvýhodneniu príspevku zamestnávateľa na penzijné pripoistenie so štátnym príspevkom a na súkromné životné poistenie zákonom o daniach z príjmov a zákonmi o poistnom na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie, je tento benefit medzi zamestnávateľmi veľmi rozšírený.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu pokiaľ je dohodnutý ako pracovnoprávny nárok (napr. vo vnútornom predpise zamestnávateľa, kolektívnej zmluve a pod.).

Zamestnanec: Nepeňažný príjem oslobodený od dane z príjmov do spoločného limitu 24 000 Kč za rok pre obidva druhy poistenia.

Poistné: Príjem oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- b) ***Príspevok zamestnávateľa na stravovanie zaistované prostredníctvom iných subjektov*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa predovšetkým o zaistovanie príspevku na stravovanie prostredníctvom stravných lístkov.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj do limitu. Príspevok môže byť poskytnutý až do výšky 55 % ceny jedného jedla za jednu zmenu, maximálne však do výšky 70 % stravného pre zamestnanca štátnej sféry pri trvaní pracovnej cesty 5 – 12 hodín. Príspevok je možné uplatniť len v prípade, že prítomnosť zamestnanca v práci behom zmeny trvá aspoň 3 hodiny.

Zamestnanec: Nepeňažný príjem oslobodený od dane z príjmov bez limitu.

Poistné: Neplatí sa – príjem oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- c) ***Poskytnutie nealkoholických nápojov na pracovisku*** – zamestnávateľ má v tomto prípade priamo zákonnú povinnosť zaistiť, aby bolo pracovisko zásobované vodou, aj keď nejde o klasický benefit.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu.

Zamestnanec: Nepeňažný príjem je oslobodený od dane z príjmov bez limitu.

Poistné: Neplatí sa – príjem oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- d) ***Odborný rozvoj zamestnancov zabezpečovaný vo vlastnom vzdelávacom zariadení aj prostredníctvom iných subjektov*** – mimoriadne zvýhodnený benefit. Pre daňové účely sa neskúma, či sa jedná o zvyšovanie kvalifikácie, resp. dosiahnutie vyššieho stupňa vzdelania, ale podmienky, za ktorých je vzdelávanie dosahované. Podmienkou je, že odborný rozvoj zamestnancov súvisí s predmetom činnosti zamestnávateľa.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu.

Zamestnanec: Nepeňažný príjem oslobodený od dane z príjmov.

Poistné: Neplatí sa – príjem oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

2) Druhý blok – zamestnanecké výhody s čiastočnou daňovou a odvodovou výhodou, ktoré sú pri splnení zákonných podmienok daňovým výdajom na strane zamestnávateľa z dôvodu zjednaného pracovnoprávneho nároku (napr. je o tomto pracovnoprávnom nároku rozhodnuté vnútorným predpisom zamestnávateľa). Na strane zamestnanca je tento príjem oslobodený z časti (do limitu), alebo nie je od dane z príjmov fyzických osôb oslobodený, a je tak súčasťou vymeriavacieho základu pre odvod poistného na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie.

- e) ***Príspevky a príplatky na vzdelávanie ako pracovnoprávny nárok*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa o príspevky na vzdelávanie zamestnancov v oboroch, ktoré nesúvisia s podnikaním, získavaním zdaniteľných príjmov zamestnávateľa.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu.

Zamestnanec: Príjem nie je oslobodený od dane z príjmov.

Poistné: Platí sa – príjem nie je vyňatý z vymeriavacích základov pre poistné.

- a) ***Príspevky zamestnancom na dopravu do zamestnania*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa o príspevok na dopravu do zamestnania formou peňažného, alebo nepeňažného príspevku (zamestnávateľ nakupuje predplatné mestskej hromadnej dopravy a prípadne zamestnanec časť jeho hodnoty uhradí).

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu pokiaľ ide o pracovnoprávny nárok.

Zamestnanec: Príjem je čiastočným základom dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Príjem je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- b) **Predĺžená dovolenka, zdravotné dni voľna** – čiastočne zvýhodnený benefit. Zamestnávateľa poskytujú zamestnancom o týždeň (je možné i viacej) predĺženú dovolenku alebo platené zdravotné dni voľna.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu za podmienky, že ide o pracovnoprávny nárok.

Zamestnanec: Príjem je peňažný, je čiastočným základom dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Príjem je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- c) **Vernostné a stabilizačné plnenia** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa o peňažné dary poskytnuté v súvislosti so zamestnaním, z dôvodu trvania pracovného pomeru po určitú dobu alebo k určitému dňu, prípadne peňažné dary k životným jubileám zamestnancov, majúce stabilizačný charakter. Väčšinou sa používa označenie „odmeny pri významných pracovných a životných jubileách“ alebo „vernostné odmeny“.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu pokiaľ ide o pracovnoprávny nárok.

Zamestnanec: Príjem je peňažný, je čiastočným základom dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Príjem je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- d) **Služobné auto i pre súkromné účely zamestnanca** – používanie služobného automobilu pre súkromné účely zamestnanca je rôznymi možnými variantmi zložitejšou problematikou, preto v tejto časti uvádzam všetky 4 možné varianty daňového a odvodového režimu v prehľadnej tabuľke:

Tab. č. 1

Varianta	Zamestnávateľ	Zamestnanec	Poistné
1. Zamestnanec si platí náklady na PHM spotrebované pri súkromných jazdách sám.	Nemá vplyv na daňový základ, daňovo irelevantný.	Zdaňovaný nepeňažný príjem je 1 % zo vstupnej ceny vozidla.	Poistnému podlieha 1 % zo vstupnej ceny vozidla.
2. Náklady na PHM spotrebované pri súkromných jazdách platí zamestnávateľ.	Náklady nie sú daňovým výdajom.	Hodnota zamestnávateľom zaplatených PHM je zdaňovaným nepeňažným príjmom. Súčasťou daň.	Poistnému podlieha 1 % zo vstupnej ceny i hodnota nepeňažného príjmu.

		základu je aj 1 % zo vstupnej ceny vozidla.	
3. Náklady na PHM platí zamestnávateľ a sú zjednané ako naturálna súčasť mzdy.	Jedná sa o daňový výdaj.	Naturálna mzda je zdaňovaným príjmom zo závislej činnosti. Súčasťou daň. základu je i 1 % zo vstupnej ceny vozidla.	Poistnému podlieha 1 % zo vstupnej ceny i hodnota naturálnej mzdy.
4. Zamestnávateľ platí zamestnancovi stanovenú paušálnu čiastku na súkromné užitie vozidla, dohodnutú v PZ ako pracovnoprávny nárok.	Jedná sa o daňový výdaj.	Hodnota peňažného príjmu zdaňovaným príjmom. Súčasťou daň. základu je aj 1 % zo vstupnej ceny vozidla.	Poistnému podlieha hodnota peňažného príjmu a 1 % zo vstupnej ceny vozidla.

Zdroj: [10]

Podľa zákona o daniach z príjmov je pre zamestnancov teda vždy ako zdaňovaný príjem minimálne 1 % zo vstupnej ceny vozidla vrátane DPH, minimálne 1 000 Kč mesačne.

- e) **Používanie ďalšieho majetku zamestnávateľa aj pre súkromné účely zamestnanca** – služobný telefón – čiastočne zvýhodnený benefit. Za podmienky, že súkromné hovory si hradí zamestnanec sám.

Zamestnávateľ: Na strane zamestnávateľa je z hľadiska dane z príjmov irelevantný.

Zamestnanec: Žiadny vplyv na daňový základ.

Poistné: Žiadny vplyv na vymeriavací základ pre poistné.

- f) **Ošatné** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa o peňažné príplatky zamestnancom na bežné, občianske oblečenie.

Zamestnávateľ: Daňový výdaj bez limitu pokiaľ je stanovené ako pracovnoprávny nárok.

Zamestnanec: Peňažný príjem je zdaňovaným predmetom dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Platí sa.

3) Tretí blok – zamestnanecké výhody, ktoré nie sú pre zamestnávateľa daňovým výdajom (sú teda napr. plnením zo sociálneho fondu zamestnávateľa). Tieto výhody sú potom daňovo a odvodovo zvýhodnené na strane zamestnanca, tzn. sú oslobodené od dane z príjmov fyzických osôb a vyňaté z vymeriavacích základov pre odvod poistného na zdravotné poistenie a sociálne zabezpečenie.

- a) ***Poskytnutie rekreácie formou nepeňažného plnenia*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Ide o variantu, kedy zamestnávateľ poskytuje zamestnancom rekreáciu zabezpečovanú tretími subjektmi alebo samostatne zamestnancom, formou nepeňažného plnenia.

Zamestnávateľ: Výdaj je platený zo sociálneho fondu.

Zamestnanec: Príjem je do limitu 20 000 Kč ročne oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Oslobodený príjem nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- b) ***Užitie zdravotníckych zariadení ako nepeňažné plnenie*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa o rôzne vitamínové a obdobné prípravky k posilneniu organizmu, očkovanie proti chrípke a očkovania iné, rehabilitáciu, rehabilitačné pomôcky, poskytnutie kúpeľného pobytu, procedúr, výrobu ortopedických pomôcok a okuliarov, kontaktných šošoviek, zhotovenie zubných protéz, ošetrovanie zubov, odstránenie kozmetických väd a pod.

Zamestnávateľ: Výdaj na užitie zdravotníckeho zariadenia je platený zo sociálneho fondu.

Zamestnanec: Príjem je bez limitu oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Oslobodený príjem nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- c) ***Príspevky na predškolské zariadenia*** – čiastočne zvýhodnený benefit.

Zamestnávateľ: Výdaj je platený zo sociálneho fondu alebo v prípade, že je zjednaný ako pracovnoprávny nárok, jedná sa o daňový výdaj bez limitu.

Zamestnanec: Príjem nie je oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb a je súčasťou daňového základu.

Poistné: Príjem nie je oslobodený od poistného, je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- d) ***Príspevky na kultúrne podujatia a športové akcie ako nepeňažné plnenie*** – čiastočne zvýhodnený benefit.

Zamestnávateľ: Výdaj je platený zo sociálneho fondu.

Zamestnanec: Príjem je bez limitu oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Oslobodený príjem nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- e) ***Peňažné a nepeňažné dary ako pracovnoprávny nárok*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Jedná sa o rôzne darčkové kupóny, poukážky, poukážky na nákup ľubovoľného tovaru, služby a pod.

Zamestnávateľ: Výdaj je platený zo sociálneho fondu.

Zamestnanec: Príjem je zdaňovaný daňou z príjmov fyzických osôb.

Poistné: Príjem je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- f) ***Pôžičky na bytové účely*** – čiastočne zvýhodnený benefit. Výhodou pre zamestnanca je, že zaplatí úrok nižší než je obvyklý alebo nezaplatí úrok žiadny.

Zamestnávateľ: Pôžička je poskytovaná zo sociálneho fondu.

Zamestnanec: Príjem je do limitu oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb.

Limit pre príjem plynúci z toho, že zamestnanec nezaplatil obvyklý úrok je 100.000 Kč, v prípade zamestnanca postihnutého živelnou pohromou až 1.000.000 Kč.

Poistné: Oslobodený príjem nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

- g) ***Pôžičky na preklenutie ťaživej finančnej situácie*** – čiastočne zvýhodnený benefit.

Zamestnávateľ: Pôžička je poskytovaná zo sociálneho fondu.

Zamestnanec: Príjem je do limitu oslobodený od dane z príjmov fyzických osôb.

Limit pre príjem z nezaplatenia obvyklého úroku je 20.000 Kč, v prípade zamestnanca postihnutého živelnou pohromou až 200.000 Kč.

Poistné: Oslobodený príjem nie je súčasťou vymeriavacích základov pre poistné.

[10]

1.3. Najčastejšie poskytované zamestnanecké výhody a trendy v ich poskytovaní v ČR

Zamestnanecké výhody popísané vyššie z hľadiska daňových a odvodových režimov prichádzajú v úvahu pre použitie v konkrétnej organizácii, ktorej sa budem venovať v ďalších kapitolách. Skôr než sa ale začnem touto organizáciou a analýzou jej systému zamestnaneckých výhod zaoberať, venujem pár odstavcov uvedeniu najčastejšie poskytovaných zamestnaneckých výhod v Českej republike a aktuálnym trendom v tejto oblasti.

Medzi najčastejšie poskytované zamestnanecké výhody patria podľa prieskumu spoločnosti GfK Czech, jednoznačne stravné lístky, ktoré poskytuje svojim zamestnancom zhruba 80 % firiem. Druhým najviac používaným benefitom je týždeň plateného voľna navyše. Päť týždňov dovolenky čerpá 31,3 % respondentov uvedeného prieskumu. Pre zamestnávateľov je však organizačne i finančne náročné zaistiť náhrady za dovolenku a často sa stáva, že si ju zamestnanci, vzhľadom k pracovnému vyťaženiu, ani nemajú možnosť čerpať. Ďalším, často poskytovaným benefitom je penzijné pripoistenie, ktoré poskytujú zamestnávatelia v 24,1 % prípadoch. Ďalšou výhodou je možnosť používať služobné auto i pre súkromné účely. Obľúbené sú i príspevky na kultúru, šport, rekreáciu, zdravie a voľný čas. Pätina zamestnaných má možnosť využívať závodné stravovanie, aj keď to ako benefit v rebríčku požadovanosti uviedlo len necelých 6 % ľudí. [16]

Z pohľadu zamestnancov sú podľa štúdie spoločnosti GfK Czech, uvedenej v elektronickom denníku Právo, najžiadanejšími zamestnaneckými výhodami trináste a štrnáste platy a voľno navyše. Manažérka komunikácie GfK Czech Sherin Dalíková k tomu uviedla: „Najviac ľudia túžia po peniazoch, za ktoré si potom môžu kúpiť, čo naozaj potrebujú alebo chcú. Takmer 42 % Čechov by preto najviac chcelo mať štrnásty plat a len o niečo menej ľudí (37 %) by uvítalo trinásty plat.“ Logickým zdôvodnením, prečo väčší podiel Čechov túži po štrnástom než po trinástom plate je podľa mňa fakt, že celá rada zamestnancov už trinásty plat dostáva, zatiaľ čo ľudí dostávajúcich štrnásty plat je určite omnoho menej. [16]

Podľa uvedeného prieskumu si Česi vážia aj svoj voľný čas. Takmer 28,4 % by si prialo mať šesť týždňov dovolenky. Mať viac voľna by chceli najviac ľudia z Olomouckého a Karlovarského kraja (55,1 %), naopak obyvatelia Plzenského kraja tento benefit až tak nepreferujú. Najčastejšie poskytovaná zamestnanecká výhoda, a síce príspevok na stravovanie skončila v túžbach zamestnancov až na štvrtom mieste. O stravné lístky najmenej stoja obyvatelia Stredočeského kraja, naopak najviac zamestnanci v Ústeckom kraji. Pre takmer štvrtinu ľudí je veľkým lákadlom pri výbere zamestnávateľa služobný automobil, pričom 13,5 % opytovaných by ho rado využívalo i pre súkromné účely. Posledné dve výhody, ktorým sa v prieskume podarilo prekročiť hranicu desiatich percent je príspevok na dovolenku (11,5 %) a preplácanie plného platu v dobe pracovnej neschopnosti (11,3 %). Medzi výhody, ktoré by zamestnanci radi využívali, už tradične ďalej patrí služobný automobil i pre súkromné účely, odborné vzdelávanie, certifikácia či jazykové kurzy. Naprieč všetkými obormi patrí medzi vyhľadávané tiež pružná pracovná doba. [16]

Rozsah a úroveň poskytovaných zamestnaneckých výhod sú výrazne ovplyvnené celkovou hospodárskou a finančnou kondíciou spoločnosti, určitými tradíciami a tiež charakterom spoločnosti. Všeobecne platí, že spoločnosti, ktorým sa darí a ktorých zamestnanci sú relatívne slušne odmeňovaní, hľadajú v omnoho väčšom rozsahu ďalšie možnosti motivácie pracovníkov práve v mimomzdových výhodách. Na druhú stranu spoločnosti, ktoré čelia určitým ekonomickým problémom sa obvykle koncentrujú na mzdy a ich zložky.

V prípade takeého vývoja celkovej ekonomickej situácie, akým sme svedkami v uplynulých dvoch rokoch nielen v Českej republike, je aktuálnym trendom jednoznačne obmedzovanie zamestnaneckých výhod. Mnoho firiem pristúpilo v roku 2009 k zoškrtaniu nefinančných výhod. Podľa prieskumu Merces.cz, ktorý mapoval odmeňovanie 250 000 zamestnancov, prišli ľudia najčastejšie o dovolenku nad zákonný štvortýždňový rámec, príspevky na penzijné pripoistenie a poskytovanie nápojov na pracoviskách. V roku 2008 sa dovolenkou nad rámec zákona mohlo pochváliť 39 % všetkých zamestnancov, o rok neskôr sa tento podiel znížil takmer na štvrtinu. Viac ukazuje nasledujúca tabuľka.

Tab. č. 2, Porovnanie všetkých nefinančných benefitov (2009 – 2008)

Nefinančný benefit	2009	2008	zmena v %
Dovolenka na viac	28%	39%	-11%
Nápoje na pracovisku zdarma	22%	32%	-10%
Príspevok na dôchodkové sporenie	28%	37%	-9%
Príspevok na stravu nad rámec zákonnej povinnosti	25%	33%	-8%
Vzdelávanie zamestnancov	29%	36%	-7%
Pružná pracovná doba	26%	33%	-7%
Mobilný telefón pre súkromné účely	21%	26%	-5%
Preplácanie športových, kultúrnych aktivít	9%	14%	-5%
Notebook i pre súkromné účely	12%	15%	-3%
Služobné auto pre súkromné účely	9%	11%	-2%

Zdroj: [20]

Ako je vidieť z tabuľky, dovolenku nad rámec zákona mohlo v minulom roku využívať o 11 % zamestnancov menej než v roku 2008. Desatina zamestnancov prišla v roku 2009 o nápoje na pracovisku zdarma a 9 % o príspevok na penzijné pripoistenie. V drvivej väčšine firmy svojim zamestnancom zachovali výhody v podobe možnosti používania notebookov, áut či mobilných telefónov i pre súkromné účely.

Pokračuje tak trend, ktorý bol jasný už koncom roku 2008 a to, že kríza už vtedy začala krátiť zamestnanecké výhody. Pri analýze krátenia zamestnaneckých výhod podľa odvetví, sa podľa serveru Merces.cz, javí ako najpostihnutejší sektor médií, financií a poštových služieb. Napríklad o dovolenku nad rámec zákona prišlo v priebehu minulého roku 13 % zamestnancov médií a 12 % zamestnancov dopravy. Kráteniu sa tiež nevyhlo vzdelávanie zamestnancov. To sa najviac týka automobilového priemyslu, médií a finančného poradenstva. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené percentuálne poklesy vo vybraných odvetviach z celkovo 55 analyzovaných. Údaje sa vzťahujú ku všetkým zamestnancom daného odvetvia, takže napríklad pokles o 10 % znamená, že o danú zamestnaneckú výhodu prišla desatina všetkých ľudí. Nevyjadruje však celkový stav v obore, pretože napr. v textilnom priemysle sú poklesy nižšie, ale zároveň sú výrazne nižšie i podiely ľudí, ktoré danú zamestnaneckú výhodu majú. [20]

Tab. č. 3, Porovnanie nefinančných benefitov vo vybraných odvetviach (2009 – 2008)

Odvetvie	Porovnanie roku 2008 a 2009 (v %)									
	Dovolenka na viac	Firemné víkendové akcie	Mobilný telefón pre súkromné účely	Nápoje na pracovisku zdarma	Notebook i pre súkromné účely	Preplácanie športových, kultúrnych aktivít	Príspevok na stravu nad rám. zákonnej povinnosti	Príspevok na dôchodkové sporenie	Služobné auto pre súkromné účely	Vzdelávanie zamestnancov
Automobilový priemysel	-10%	-4%	-2%	-9%	-1%	-5%	-3%	-9%	-1%	-13%
Doprava, logistika	-12%	-4%	-7%	-12%	-2%	-4%	-8%	-11%	-3%	-8%
Finančné poradenstvo	-10%	-12%	-9%	-1900%	-23%	-9%	11%	-1%	0%	-11%
Médiá	-13%	-6%	-7%	-7%	-3%	-9%	-12%	-12%	-1%	-12%
Personálne poradenstvo	-1%	-14%	0%	-13%	-7%	-7%	-10%	-5%	-3%	-9%
Poštové služby	-5%	-11%	-35%	-18%	-18%	-10%	-7%	1%	-10%	-10%
Reklama, propagácia, PR	-5%	-3%	-5%	-4%	0%	-3%	-4%	-5%	-3%	-6%
Textilná výroba	-13%	-1%	-2%	-7%	-2%	-5%	-10%	-9%	-2%	-6%
Vydavateľský priemysel	-15%	-4%	-1%	-15%	400%	-4%	-11%	-14%	1%	-9%
Zdravotníctvo	-10%	-1%	-2%	-5%	-1%	-2%	-9%	-6%	-1%	-7%

Zdroj: [20]

Vyššie uvedené závery v oblasti znižovania nákladov na zamestnanecké výhody potvrdila i minuloročná štúdia spoločnosti PricewaterhouseCoopers. Ročná hodnota týchto nákladov na jedného zamestnanca bola v minulom roku 31 300 Kč. Uvedená štúdia potvrdzuje prieskum spoločnosti Merces.cz, že najviac rozšíreným benefitom sú stravné lístky, dopĺňa však, že priemerná hodnota stravenky na deň sa mierne zvýšila. Uvádza ďalej, že medzi najčastejšie poskytované finančné výhody patrí penzijné pripoistenie, ktoré poskytuje 75 percent firiem, najčastejšie formou percenta zo mzdy alebo pevnou čiastkou, pričom je častejšie vyžadovaný i príspevok zamestnanca. Celkom 43 percent spoločností umožňuje zamestnancom zostať doma určitý počet dní bez lekárskeho potvrdenia, priemerne sa jedná o 3 dni. Až 92 percent spoločností poskytuje aspoň niektorým svojim zamestnancom služobné autá, pričom model a značka je najčastejšie určená spoločnosťou, rastie ale možnosť voľby značky auta zo strany zamestnancov. [18]; [20]

Čo sa týka spôsobu poskytovania zamestnaneckých výhod, väčšina českých firiem priznáva benefity plošne. Trendom je však čo najviac individualizovať štruktúru príjmov

vrátane zamestnaneckých výhod podľa pracovného výkonu a dôležitosti zamestnanca. Možnou náhradou plošného poskytovania je tak stále viac rozšírený spôsob poskytovania výhod prostredníctvom systému voliteľných zamestnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém, v súčasnej ho využíva 26 percent firiem. Viac než 30 percent spoločností uvažuje pre budúce obdobie o zavedení nových zamestnaneckých výhod.

1.4. Voliteľný systém zamestnaneckých výhod

Dobre nastavený systém zamestnaneckých výhod by mal byť podporený možnosťou slobodného výberu. Preto, ako už bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole, mnoho firiem v súčasnej dobe prechádza na systém voliteľných zamestnaneckých výhod, tzv. *cafetéria systém*. Argumentom pre zavedenie takéhoto voliteľného systému sú podľa môjho názoru, i podľa posledných trendov znižujúce sa náklady na zamestnanecké výhody. Zamestnanci síce na výhodách dostanú menej, ale zato si môžu vybrať také benefity, ktoré sú pre nich najprínosnejšie. Cafeteria systém je zjednodušene určitý súbor výhod, z ktorých si zamestnanci čerpajú podľa svojho výberu a prania, a samozrejme tiež podľa určitých pravidiel stanovených zamestnávateľom. Organizácia teda určí výšku zamestnaneckého účtu, do ktorého výšky potom zamestnanci môžu čerpať zamestnanecké výhody. Jednoznačným prínosom je vysoká flexibilita a zohľadňovanie individuálnych potrieb zamestnancov.

Systém cafeteria sleduje radu cieľov ako je napr. zníženie fluktuácie, zvýšenie atraktivity spoločnosti, pracovnej spokojnosti a ochoty k pracovným výkonom u zamestnancov, a ďalej napríklad i zníženie pracovnej neschopnosti.

Voliteľný systém býva úspornejší. Organizácia môže ušetriť na nákladoch vďaka záujmu na optimalizácii ich rozdelenia podľa motivačných potrieb zamestnancov namiesto celkového zvyšovania vynakladaných prostriedkov na ich poskytovanie. Náklady na voliteľný systém sú tiež vynakladané efektívnejšie, pretože majú väčší motivačný náboj pre zamestnancov. Pre rôznych zamestnancov sú jednotlivé poskytované výhody rôzne atraktívne a v tomto systéme si môžu zvoliť tie, ktoré im vyhovujú. [1]

Výhodami tohto systému sú:

- *flexibilita* – systém je možné priebežne aktualizovať podľa potrieb a preferencií zamestnancov,

- **transparentnosť** – založená na pravidlách, možnostiach spätnej väzby a prehľadnosti nákladov na zamestnanecké výhody,
- **spravodlivosť** – zamestnanec si sám obhospodaruje svoj zamestnanecký účet,
- **individualizácia a diferenciácia** – podľa potrieb zamestnancov,
- **participácia a zvýšenie spoluzodpovednosti zamestnancov** – dáva zamestnancom možnosť voľby, čím na seba berú i zodpovednosť za konkrétnu podobu personálnej politiky vo firme, rozhodujú o štruktúre časti svojho príjmu, ako použijú priznanú čiastku, ako vyhodnotia informácie, ktoré sa ho týkajú atd.,
- **informovanosť** – systém je prehľadný a pre zamestnancov je tak prístupná i informácia o tržnej hodnote výhod,
- **zlepšuje sa image firmy** – zamestnanci si vážia dôvery svojich zamestnávateľov tým, že majú možnosť určitej voľby, čo zamestnávateľa zvýhodňuje oproti ostatným firmám, ktoré tento systém nezaviedli,
- **rastie spolunáležitosť zamestnancov s firmou, ich lojalnosť** – v prípade problémov a nutnosti úspor sú zamestnanci v tejto oblasti ochotní priniesť obeť a znížiť rozsah výhod. [3]

Do výhod voliteľného systému zamestnaneckých výhod pre zamestnávateľa by som ďalej zaradila i možnosť využívať zmluvné zľavy v rámci siete dodávateľov zamestnaneckých výhod.

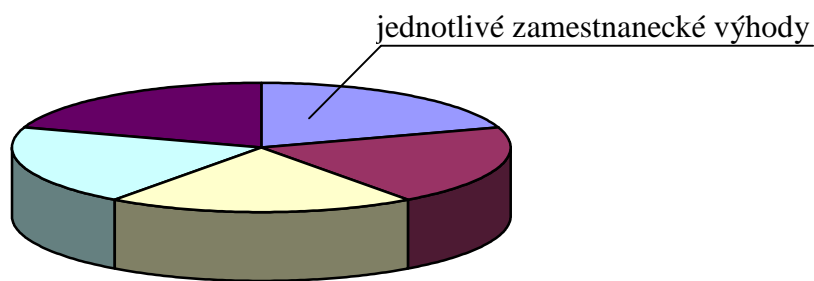
Medzi nevýhody patrí administratívna náročnosť a nutnosť pravidelnej aktualizácie potrieb zamestnancov, čo je v oboch prípadoch i nákladné. Avšak v dnešnej dobe technologického pokroku je vo väčšine väčších firiem možné i tento faktor ošetriť internými zdrojmi, napríklad pomocou firemného intranetu, firemného informačného systému a pod.

Pre zachovanie efektivity takéhoto voliteľného systému je zo strany zamestnávateľa určite dôležité, aby pravidelne prevádzal prieskum medzi zamestnancami, sledoval aké zamestnanecké výhody poskytuje konkurencia, aké sú aktuálne trendy v poskytovaní zamestnaneckých výhod. Na základe týchto informácií je potom vhodné ponuku výhod aktualizovať. Veľký význam má tiež dostatočná informovanosť zamestnancov o nárokoch

na benefity, ale i o nákladoch spoločnosti na ne, aby si tak zamestnanci lepšie uvedomili rozsah poskytovanej sociálnej starostlivosti.

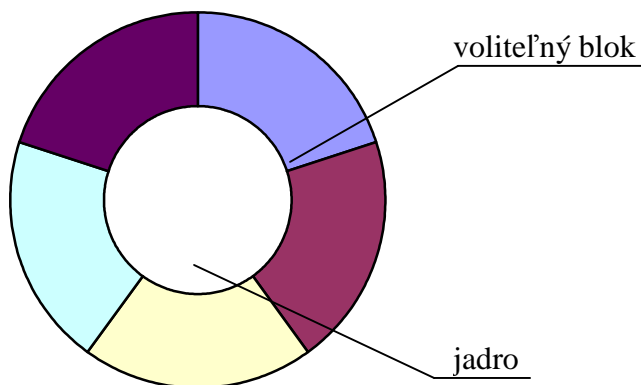
V praxi sa, podľa odbornej literatúry [3], najčastejšie stretávame s tromi variantmi systému voliteľných zamestnaneckých výhod:

- 1) **Systém bufetu** - zamestnancom je pridelený zamestnanecký účet a ďalej je stanovený zoznam zamestnaneckých výhod. Zamestnanci si tak na základe svojich preferencií a prianí môžu vyberať výhody do výšky svojho zamestnaneckého účtu. Majú tak vždy prehľad o aktuálnom zostatku, môžu rôzne kombinovať finančne menej náročné výhody, prípadne šetriť na tie najzaujímavejšie.



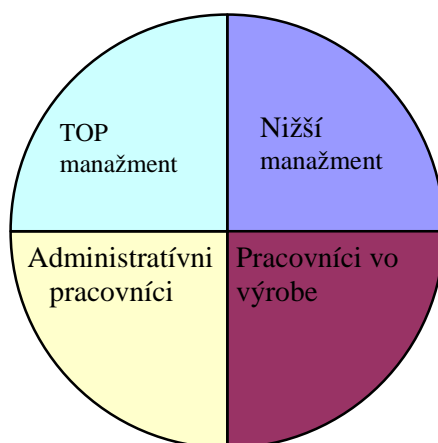
Obr. 1.

- 2) **Systém jadra** - v rámci tohto systému je pevne stanovené „jadro“ zamestnaneckých výhod, ktoré je pre všetkých zamestnancov rovnaké a tieto výhody sú tak poskytované plošne. K tomu sú ďalej poskytované pohyblivé, resp. voliteľné výhody, ktoré si zamestnanci vyberajú z ponuky.



Obr. 2.

- 3) **Systém blokov pre kategórie zamestnancov** - spoločnosť nadefinuje určité kategórie zamestnancov, napr. top manažment, nižší manažment, výrobní pracovníci a pod. a pre jednotlivé kategórie zamestnancov je potom zostavený zoznam tvoriaci ponuku zamestnaneckých výhod. Na obrázku sú pre ilustráciu definované štyri kategórie pracovníkov.



Obr. 3.

V praxi sa potom stretávame s rôznymi kombináciami jednotlivých systémov, kedy je napríklad systém jadra stanovený rôzne pre jednotlivé kategórie zamestnancov a voliteľný systém spoločný pre všetkých atď.

Zaujímavým trendom poslednej doby, ktorý v rámci problematiky zamestnaneckých výhod nie je možné vynechať je tiež to, že samotné systémy zamestnaneckých výhod, ich vedenie, správa a celá rada činností sem patriacich sa stali tiež atraktívnym predmetom podnikania nejednej firmy. Tie tak ponúkajú spoločnostiam, aby celý systém outsourcovali a odbúrali tak administratívnu náročnosť spojenú so správou zamestnaneckých účtov, evidenciu požiadaviek zamestnancov na čerpanie atd. Nemalou výhodou pri outsourcingu tohto procesu je bezpochyby to, že takéto spoločnosti majú s dodávateľmi rôznych poukážok a ďalších výhod zmluvne zjednané zľavy, ktoré by sa jednotlivým zamestnávateľom sotva podarilo vyjednať.

2. Charakteristika organizácie a jej systému zamestnaneckých výhod

2.1. Profil spoločnosti Trenkwalder a.s.

Spoločnosť bola založená v roku 1991 ako združenie troch fyzických osôb a organizovala výhradne chmeľové brigády pre študentov. Postupom času svoju činnosť rozširovala, rovnako, ako rozširovala svoju pôsobnosť. Dnes je veľkou akciovou spoločnosťou, má približne šesťdesiat trvalých zamestnancov a jedenásť pobočiek v Českej republike. Ročne zamestná približne päťtisíc agentúrnych zamestnancov a jej ročný obrat v poslednom účtovne uzatvorenom roku (2009) činil cca 386 mil. Kč, zisk cca 2,6 mil. Kč. Spoločnosť je od roku 2005 súčasťou medzinárodného koncernu, zaisťuje komplexné služby v oblasti outsourcingu pracovnej sily a je jednou z vedúcich pracovných a personálnych agentúr na trhu. Vysoká znalosť trhu práce a sieť pobočiek umožňuje spoločnosti poskytovať zákazníkom služby zodpovedajúce najmodernejším európskym štandardom v oblasti ľudských zdrojov. Spoločnosť má zavedený funkčný systém manažmentu akosti, certifikovaný podľa normy EN ISO 9001:2008. Je členom rôznych profesijných organizácií ako napr. Asociácie poskytovateľov personálnych služieb či Českej spoločnosti pre rozvoj ľudských zdrojov. Dlhodobým cieľom spoločnosti je poskytovať kvalitné služby, ktoré prekračujú očakávania zákazníkov a zároveň uplatňovať vysoký štandard starostlivosti o zamestnancov.

Poskytované služby

Spoločnosť ponúka svojim zákazníkom služby v dvoch základných úrovniach a síce služby v oblasti dočasného pridelenia zamestnancov a personálne služby. V rámci dočasného pridelenia ponúka klientom flexibilne, dlhodobo i krátkodobo pridelených zamestnancov napr. pre vykrytie sezónnych špičiek, výkyvov výroby a aktuálne i pre opatrné znovu doplnenie stavu pracovníkov výroby po predchádzajúcom prepúšťaní v súvislosti s ekonomickou krízou. V rámci tejto kategórie ponúka spoločnosť i kompletne prevzatie mzdovej agendy klienta od výpočtu miezd cez spracovanie všetkých potrebných výstupov až po poradenstvo v oblasti pracovnoprávnej legislatívy. Sofistikovanejšie, personálne služby potom zahŕňajú predvýber a výber zamestnancov, rešeršiu CV, Assessment/Development centrá, priame vyhľadávanie zamestnancov (executive search), inzertný servis, testovanie, školenie a personálne poradenstvo. Úplne samostatne potom

stojí služba Pracovní ombudsman, která ponúka bezplatné poradenstvo agentúrnym zamestnancom pracujúcim v Českej republike a nie je typickou komerčnou službou ponúkanou klientom.

Dôležité míľniky v histórii spoločnosti

2009 Reštrukturalizácia spoločnosti a zefektívnenie procesov.

2008 Fúzia so spoločnosťou STEER a premenovanie spoločnosti na Trenkwalder a.s.

2007 Vedúce postavenie na českom pracovnom trhu, akvizícia spoločnosti STEER, získanie certifikátu „Spoločnosť priateľská k rodine“.

2006 Spoločnosť sa stala členom Asociácie poskytovateľov personálnych služieb, členom Českej spoločnosti pre rozvoj ľudských zdrojov, vstup na bulharský trh.

Spoločnosť KAPPA People a.s. sa 28. novembra stala z dvoch tretín súčasťou rakúskej spoločnosti Trenkwalder Personaldienste AG a bola zapísaná do obchodného registra pod novým názvom Trenkwalder KAPPA people a.s.

2005 Spoločnosť úspešne dokončila štandardizáciu svojich procesov a získala certifikát ISO 9001:2000.

Získanie grantu z európskeho fondu Phare na projekt podporujúci mobilitu pracovnej sily „Získaj prácu“.

2001 Vstup na poľský trh.

2000 Transformácia na akciovú spoločnosť KAPPA people a.s., chmeľové brigády sa stali len zlomkom objemu činnosti spoločnosti.

1996 Vstup na slovenský trh.

1992 Vyhlásenie najväčším dodávateľom pracovnej sily v Českej republike.

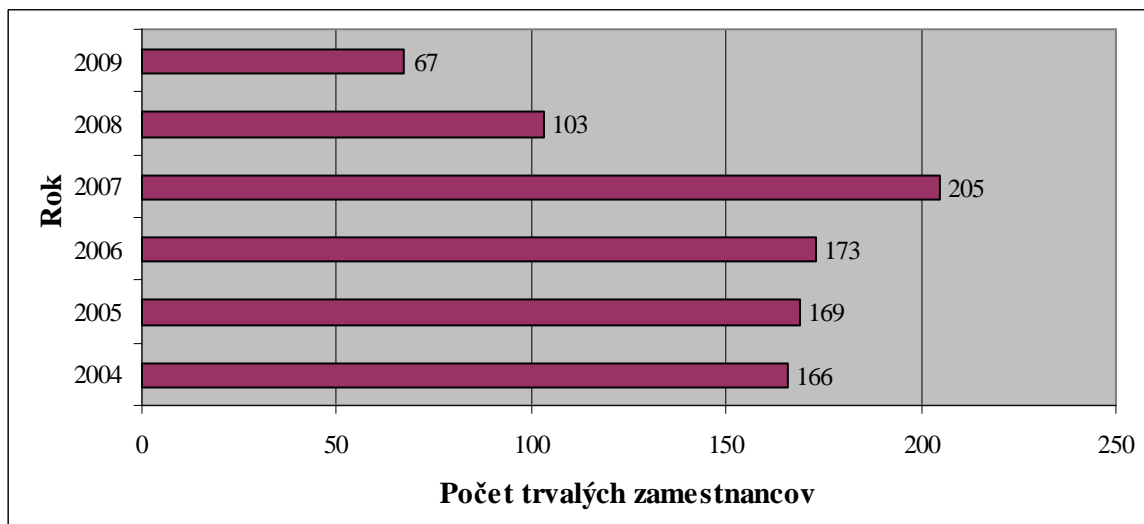
1991 Vznik združenia KAPPA v Ostrave ako agentúry pre zaisťovanie chmeľových brigád.

Spoločnosť v dobe ekonomickej krízy

Nástup svetovej ekonomickej krízy v závere roku 2008 a výrazný pokles dopytu po službách agentúr práce, prinútil spoločnosť podniknúť v roku 2009 radu opatrení na všetkých poliach činnosti spoločnosti. Opatrenia mali zásadný dopad na vývoj počtu trvalých zamestnancov a počtu pobočiek. Znižujúci sa dopyt viedol k opusteniu trhu v Poľsku, utlmeniu náborových aktivít agentúrnych zamestnancov na Slovensku a v Bulharsku. Spoločnosť ďalej zúžila štruktúru vedenia o jednu vrstvu, aktuálna

organizačná štruktúra je prílohou č. 1 tejto práce. „Ťažké časy“ spoločnosť využila i pozitívne a to najmä k zefektívneniu svojich interných procesov, ktoré svojou obsiahlosťou zbytočne predimenzovali potrebu trvalých zamestnancov. Vývoj počtu trvalých zamestnancov od roku 2004 ukazuje nasledujúci graf, počty zamestnancov vyjadrujú vždy stav na konci daného roku.

Graf č. 1 - Vývoj počtu trvalých zamestnancov



Aktuálne má spoločnosť, vrátane troch zamestnancov na Slovensku 71 trvalých zamestnancov na rôznych pozíciách. Pracovné pozície sú vo väčšine prípadov nazvané veľmi špecificky a zastáva ich tak často len jeden zamestnanec. Preto som si pre prehľadnosť vytvorila skupiny zamestnancov združujúce viacero pozícií, ktoré použijem i pri vyhodnocovaní dotazníkového šetrenia u zamestnancov v rámci analytickej časti tejto práce. Skupiny, pozície a počty zamestnancov uvádzam v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 4

Skupina	Pozície	Počet zamestnancov
TOP manažment	Generálny riaditeľ	1
	Prevádzkový riaditeľ	1
	Manažér kľúčových projektov	1
	Manažér permanent placement	1
	Riaditeľ centrálnych zložiek	1
	Celkový počet zamestnancov v skupine	5

Nižší manažment	Branch manager	5
	Finančný manažér	1
	Hlavná účtovníčka	1
	Manažér oddelenia asistentských služieb	1
	Manažér personálneho a mzdového oddelenia	1
	Manažér IT	1
	Manažér informačného systému	1
	Recruitment area manager SK	1
	Prevádzkový manažér	1
	Celkový počet zamestnancov v skupine	13
Pracovníci v častom styku s klientmi	HR konzultant	5
	Sales manager	4
	Job manager	16
	Majster	2
	Koordinátor zákazky	1
	Celkový počet zamestnancov v skupine	28
Špecialisti	Analytik informačného systému	1
	HR manager	1
	Mzdový analytik	1
	Programátor	1
	Mzdová účtovníčka	4
	Účtovníčka	4
	Celkový počet zamestnancov v skupine	12
Asistentské pozície	Asistent	6
	Asistent centrálného sekretariátu	1
	Asistent generálneho riaditeľa	1
	Recruiter	5
	Celkový počet zamestnancov v skupine	13

2.2. Zamestnanecké výhody v spoločnosti Trenkwalder a.s.

Zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom, sú stanovené vnútorným predpisom „Firemní benefity“. Zároveň ale spoločnosť zamestnancom poskytuje prostriedky na rozvoj a vzdelávanie, ktoré nie sú v spomínanom predpise vymedzené ako zamestnanecká výhoda, a podľa môjho názoru formulovaného v úvode práce v jednom z výskumných predpokladov, tak zamestnancami nie sú ani vnímané.

V nasledujúcich odsekoch predstavím súčasne poskytované zamestnanecké výhody v spoločnosti Trenkwalder a.s., ktoré sú poskytované všetkým trvalým zamestnancom po skončení skúšobnej doby, s výnimkou zamestnancov na materskej, príp. rodičovskej dovolenke alebo čerpajúcich neplatené voľno.

Jednotlivé zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje sú vo vnútornom predpise rozdelené do troch skupín:

- 1) Podpora rovnováhy pracovného a súkromného života
- 2) Podpora pracovného zázemia zamestnancov
- 3) Finančná podpora zamestnancov

Podpora rovnováhy pracovného a súkromného života:

- 1) **Pružná pracovná doba** – zamestnancom, ktorých povaha práce to dovoľuje, umožňuje zamestnávateľ využívať pružnú pracovnú dobu. Základnou formou je pružný pracovný mesiac, v ktorom je zamestnanec povinný odpracovať stanovený fond pracovnej doby a prevádzať pracovnú činnosť v tzv. základnú pracovnú dobu, ktorá je stanovená od 9:00 do 13:00. Mimo tento časový úsek schvaľuje rozvrhnutie pracovnej doby nadriadený.
- 2) **Práca z domu** – v prípade, že to povaha práce dovoľuje, môže sa zamestnanec dohodnúť so svojim nadriadeným na výkone svojej práce v požadovanom rozsahu zo svojho domáceho prostredia.
- 3) **Päťtýždňová dovolenka** – zamestnancom je poskytovaný jeden týždeň dovolenky naviac. Platí pre zamestnancov, ktorí majú zjednaný pracovný pomer na dobu neurčitú. Celková dĺžka týchto zamestnancov tak činí 25 pracovných dní na jeden kalendárny rok. Týždeň dovolenky naviac, nad rámec zákonníka práce, je zamestnanec povinný vyčerpať najneskôr do konca nasledujúceho roku. Pokiaľ si túto dovolenku v stanovenej lehote nevyčerpá, nárok na ňu mu zaniká. Týždeň dovolenky naviac nenáleží zamestnancom, ktorí v danom kalendárnom roku nastúpia na peňažitú pomoc v materstve alebo na rodičovskú dovolenku alebo ktorí sa po peňažitej pomoci v materstve a rodičovskej dovolenky vracajú do aktívneho pracovného pomeru. Zamestnanci sú povinní si stanovenú dovolenku vyčerpať

v danom kalendárnom roku. Po dohode s nadriadeným si do nasledujúceho roku v odôvodnených prípadoch môžu previesť maximálne 5 dní dovolenky.

- 4) **Tri dni benefitného voľna** - v prípade náhlej pracovnej neschopnosti alebo potreby pracovného voľna na vybavovanie súkromných záležitostí, môže nadriadený zamestnancovi poskytnúť platené pracovné voľno. Maximálna dĺžka plateného voľna je tri dni za kalendárny rok a podmienkou pre jeho priznanie je riadne čerpanie dovolenky zamestnancom v predchádzajúcom roku.

Podpora pracovného zázemia zamestnancov:

- 1) **Príspevok na stravovanie** – zamestnancom je poskytovaný príspevok na stravovanie vo výške 55 % nominálnej hodnoty stravenky, ktorá je stanovená na 80 Kč. Nárok na stravenky vzniká zamestnancom, ktorí sú zamestnaní minimálne na polovičný pracovný pomer a dlhší. Stravenky sú zamestnancom poskytované od skončenia skúšobnej doby. O ich priznaní v priebehu skúšobnej doby môže na základe mimoriadne rýchleho zaškolenia a dobrých pracovných výsledkov rozhodnúť nadriadený.
- 2) **Používanie služobného auta pre súkromné účely** – v prípade, že je zamestnancovi pridelené služobné auto, je mu zamestnávateľom umožnené využívať ho i pre súkromné účely. Súkromné jazdy si zamestnanec eviduje a hradí zamestnávateľovi podľa stanovených pravidiel. V prípade, že je zamestnancovi služobné auto pre súkromné účely poskytnuté bezplatne, považuje sa za príjem zamestnanca suma vo výške 1 % zo vstupnej ceny vozidla za každý i začatý kalendárny mesiac. Pokiaľ vo vstupnej cene nie je zahrnutá daň z pridanej hodnoty, pre účely ustanovenia Zákona o daniach z príjmov, sa o túto daň zvýši.
- 3) **Používanie služobného mobilného telefónu pre súkromné účely** – v prípade, že je zamestnancovi pridelený služobný mobilný telefón, zamestnávateľ mu ho umožňuje využívať i pre súkromné hovory. Súkromné hovory si zamestnanec eviduje a hradí zamestnávateľovi podľa stanovených pravidiel.
- 4) **Odkúpenie firemného majetku** – zamestnanec má možnosť si odkúpiť za stanovených zvýhodnených podmienok automobil, mobilný telefón a výpočtovú

techniku podľa aktuálnej ponuky zamestnávateľa. Cena za predaj firemného majetku je stanovená ako tržná na základe kvalifikovaného odhadu a je podložená predajnou cenou obdobného majetku na trhu.

Finančná podpora zamestnancov

1) *Zamestnanecká pôžička* – na základe žiadosti zamestnanca, mu môže zamestnávateľ poskytnúť bezúčelovú pôžičku, ktorá je úročená úrokom obvyklým. O schválení pôžičky rozhoduje predstavenstvo spoločnosti na základe predchádzajúceho schválenia priameho nadriadeného. Zo zamestnancom je uzatvorená zmluva o pôžičke, kde je dohodnutá splatnosť s prihliadnutím k osobným možnostiam zamestnanca a požiadavkám spoločnosti. Pôžička je poskytnutá maximálne na dobu jedného roka. Pri ukončení pracovného pomeru je pôžička splatná bezodkladne.

Zamestnávateľ ďalej zamestnancovi, na základe jeho žiadosti, môže poskytnúť účelovú bezúročnú pôžičku na nákup alebo zmenu stavby (na ktoré sa vydáva stavebné povolenie alebo ktoré podliehajú ohláseniu), bytu/domu v osobnom vlastníctve alebo spoluvlastníctve až do výšky 100 000 Kč. Podmienkou poskytnutia tejto pôžičky sú preukázateľne účelovo vynaložené finančné prostriedky. Účelové vynaloženie je zamestnanec v tomto prípade povinný doložiť daňovými dokladmi. Pôžička je splatná najneskôr do 10 rokov od uzatvorenia zmluvy o pôžičke. Prostriedky z poskytnutej pôžičky je možné použiť výhradne len k priamej úhrade účelu, ktorý bol dohodnutý v zmluve o pôžičke.

Zamestnávateľ môže zamestnancovi poskytnúť na jeho žiadosť ďalej i bezúročnú pôžičku na preklenutie ťaživej finančnej situácie až do výšky 20 000 Kč. Pôžička je poskytovaná maximálne na dobu jedného roka. Pri ukončení pracovného pomeru je pôžička splatná bezodkladne. Ťaživú finančnú situáciu musí zamestnanec zamestnávateľovi doložiť písomne vo svojej žiadosti o pôžičku.

Tieto zamestnanecké výhody ponúka spoločnosť svojim zamestnancom od roku 2009, po úsporných opatreniach, ktoré, ako som už uviedla, sa v prvom rade dotkli zamestnaneckých výhod, prostriedkov na vzdelávanie atd. V roku 2008 spoločnosť k uvedeným výhodám ponúkala ešte jeden krát ročne vianočný večierok pre zamestnancov a celofiremné stretnutie, v oboch prípadoch sa jednalo o spoločenskú udalosť s kultúrnym

programom na náklady zamestnávateľa, kde mali zamestnanci možnosť neformálne sa stretnúť a pobaviť. Ďalej boli ešte v roku 2008 poskytované odmeny k pracovným výročiam pri piatich, desiatich a pätnástich rokoch nepretržitého pracovného pomeru, odmeny pri odchode do starobného dôchodku. K tomu mali zamestnanci ďalej nárok na tisíc korún na osobný rozvoj a pri životných výročiach dostávali ďalšie odmeny – tzn. k narodeninám, uzavretiu manželstva a narodeniu dieťaťa. Všetky tieto výhody boli z dôvodu finančnej náročnosti zrušené.

2.3. Náklady vynakladané spoločnosťou na zamestnanecké výhody

V nasledujúcej tabuľke uvádzam prehľad vynaložených finančných prostriedkov na zamestnanecké výhody v spoločnosti. V tabuľke nie sú uvedené náklady na týždeň dovolenky naviac z dôvodu nezískania týchto dát v spoločnosti. K získaniu predstavy o nákladovej náročnosti a prípadným úvahám o zmenách to ale nebráni, pretože táto zamestnanecká výhoda pri prípadných zmenách bude určite zachovaná.

Tab. č. 4

Rok / Ukazovateľ	2008	2009	2010 (plán)
Počet zamestnancov	103	67	66
Obrat	869 298 000	386 721 000	482 593 000
Hospodársky výsledok	-5 908 000	2 561 000	13 710 000
Benefitné voľno	209 871	111 673	109 482
Stravné lístky	1 889 364	721 190	707 040
Ostatné benefity	195 652	0	476 320
Školenie a vzdelávanie	1 346 434	193 952	651 190
Celkom	3 641 321	1 026 815	1 944 032
Priemerné náklady na zamestnanca	35 353	15 326	29 455
% z hospodárskeho výsledku	162%	40%	14%
% z obratu	0,4%	0,3%	0,4%

Zdroj: [13]

Počet zamestnancov je uvedený vždy na konci daného roku. Náklady na benefity voľno sú stanovené na základe odhadu.

Veľký rozdiel medzi rokmi 2008 a 2009 je daný dopadom ekonomickej krízy na spoločnosť, významným znížením počtu zamestnancov a samozrejme i výrazným znížením nákladov na zamestnanecké výhody, ktoré ako je vidieť na nulovej položke „ostatné benefity“ v roku 2009 boli obmedzené na minimum. V roku 2008 boli v rámci systému zamestnaneckých výhod navyše poskytované vernostné a stabilizačné odmeny pri pracovných a životných jubileách a tiež niektoré mimoriadne prostriedky na manažérske vzdelávanie. Škrty vo výdajoch na zamestnanecké výhody v spoločnosti Trenkwalder tak relatívne korešpondujú s tabuľkou č. 3 v kapitole 1.3., kde sa podľa prieskumu v rôznych odvetviach, v rámci personálneho poradenstva najviac škrtalo na firemných víkendových akciách, vzdelávaní zamestnancov, príspevkoch na športové a kultúrne akcie atď.

V roku 2008 z celkových nákladov na benefity tvorilo cca 167 tisíc nedaňové náklady, v roku 2009 už neboli poskytované žiadne zamestnanecké výhody, ktoré by pre spoločnosť znamenali nedaňový náklad. Zdaňovanými príjmami zamestnancov sú zo škály zamestnaneckých výhod len príjmy pri používaní služobného auta pre súkromné účely. Sociálny fond spoločnosť netvorí.

Z uvedenej tabuľky by sa dalo predpokladať, že spoločnosť stanovuje výdaje na zamestnanecké výhody ako percento z obratu, čo považujem za vyhovujúce, pokiaľ je pri nepriaznivom vývoji ekonomickej situácie a teda aj skutočného obratu schopná operatívne prepočítat' a znížiť výdaje na zamestnanecké výhody. Vhodnejším kritériom sa mi však javí plánovaný zisk, ktorý lepšie odráža výsledky hospodárenia spoločnosti.

Po predstavení systému zamestnaneckých výhod v spoločnosti a nákladoch na ich zabezpečenie sa v ďalšej kapitole zameriam na ich analýzu z pohľadu zamestnancov a to formou dotazníkového šetrenia a vyhodnotenia výsledkov z neho.

3. Analýza súčasného systému zamestnaneckých výhod v organizácii

V rámci analýzy systému zamestnaneckých výhod som previedla dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami spoločnosti Trenkwalder. Cieľom prevádzaného šetrenia bolo zistiť, aké sú preferencie zamestnancov spoločnosti v oblasti zamestnaneckých výhod, ako sú zamestnanci spokojní so súčasným systémom, ako sú jednotlivé ponúkané zamestnanecké výhody využívané a ktoré ďalšie by prípadne zamestnanci uvítali. Ďalším cieľom dotazníkového šetrenia bolo overenie výskumných predpokladov, ktoré som si vytýčila v úvode práce.

Dotazník bol zostavený z prevažne uzatvorených otázok a rozoslaný všetkým zamestnancom elektronicky s inštrukciami k vyplneniu. Použitý dotazník je prílohou č. 2 tejto diplomovej práce.

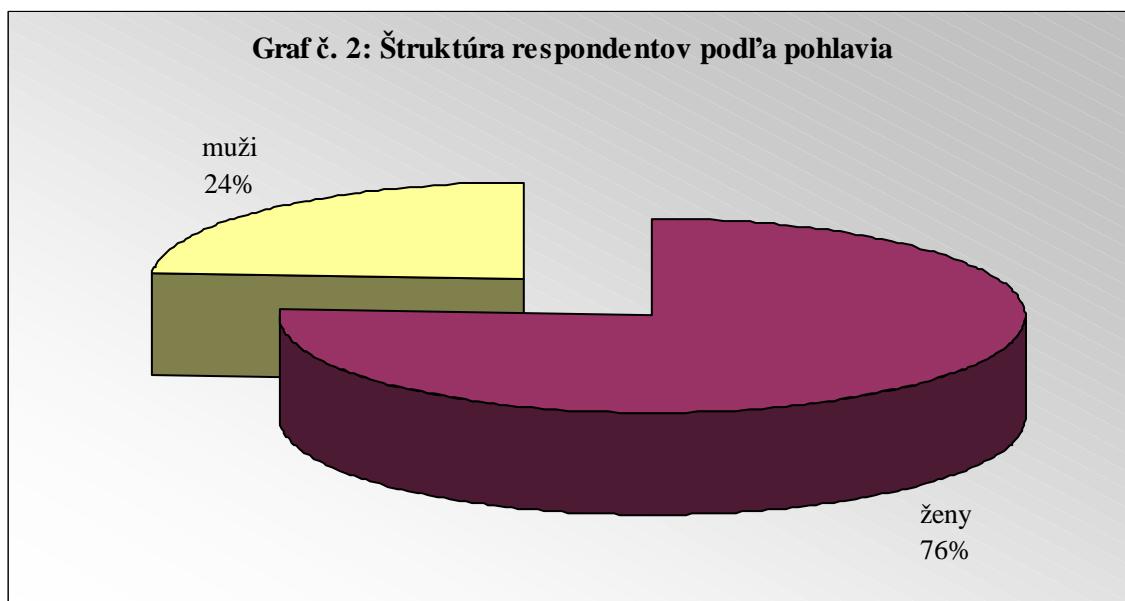
V nasledujúcom texte vyhodnotím jednotlivé otázky z dotazníkového šetrenia, pokúsim sa stanoviť závery, ktoré by mohli viesť k celkovému zhodnoteniu systému zamestnaneckých výhod v spoločnosti a overím jednotlivé výskumné predpoklady.

3.1. Výsledky dotazníkového šetrenia

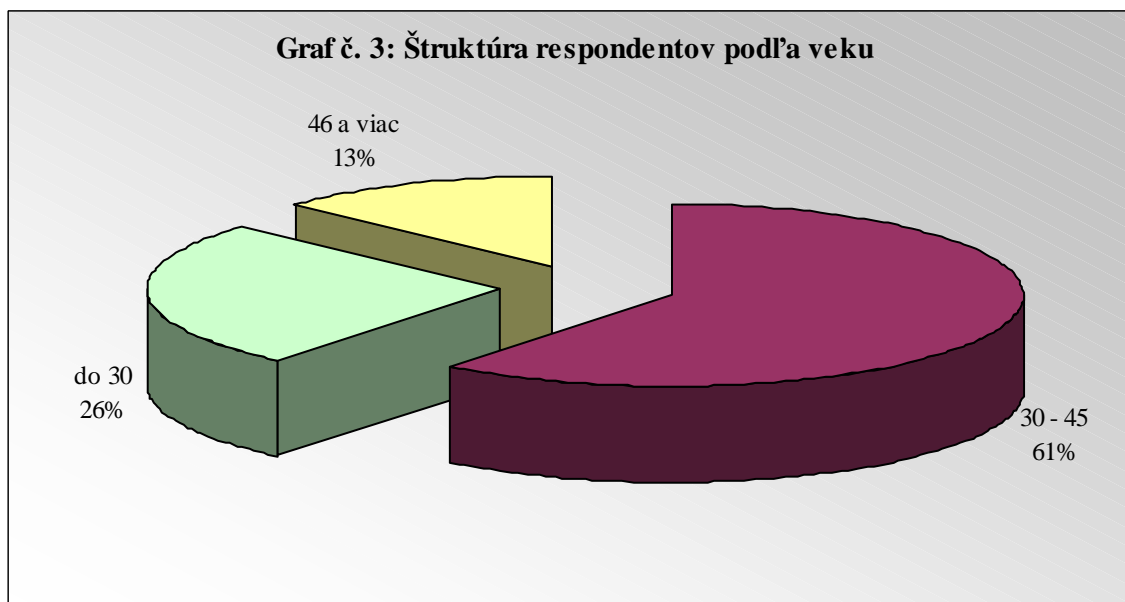
Dotazník vyplnilo celkom 46 zamestnancov spoločnosti, z celkového počtu 71, čo znamená 65 percentnú návratnosť. Vypovedacia hodnota je tak podľa môjho názoru dostatočná.

3.1.1. Štruktúra respondentov

Ako vyplýva z nasledujúceho grafu, v zastúpení respondentov prevažovali ženy (76 %). Štruktúra respondentov podľa pohlavia zodpovedá celkovej štruktúre zamestnancov, zo 71 zamestnancov majú totiž ženy v spoločnosti Trenkwalder 74 %-ný podiel.

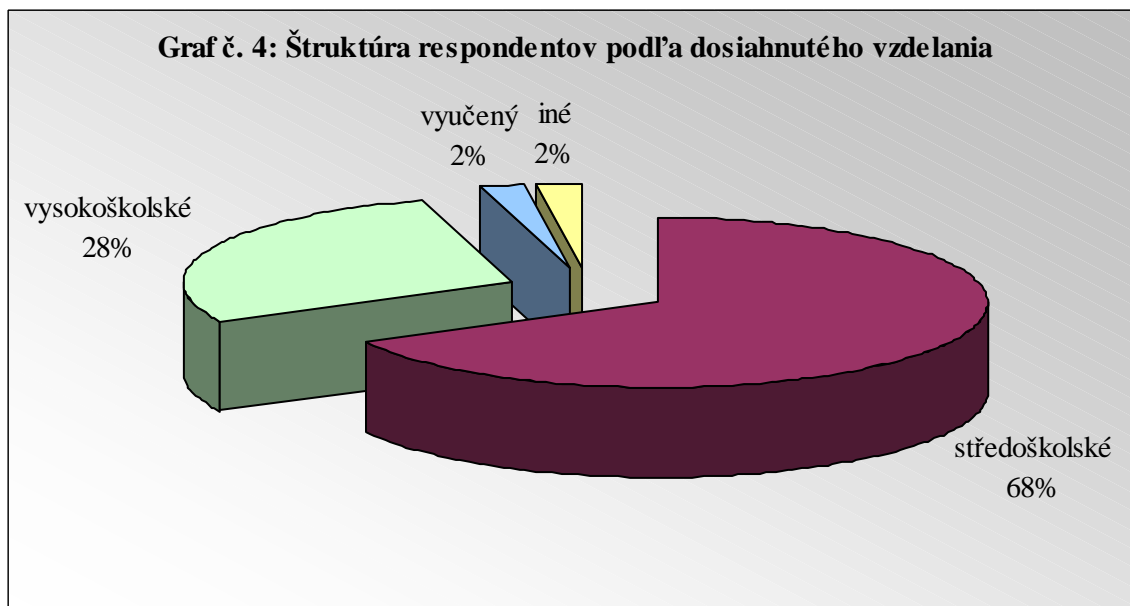


Ďalší graf poskytuje pohľad na vekovú štruktúru respondentov. Rozdelenie podľa veku som zvolila do troch vekových kategórií. Najviac zastúpení boli zamestnanci vo veku od 30 do 45 rokov, ktorí tvorili 61 % všetkých respondentov, najmenej potom zamestnanci vo veku 46 rokov a viac (13 %).

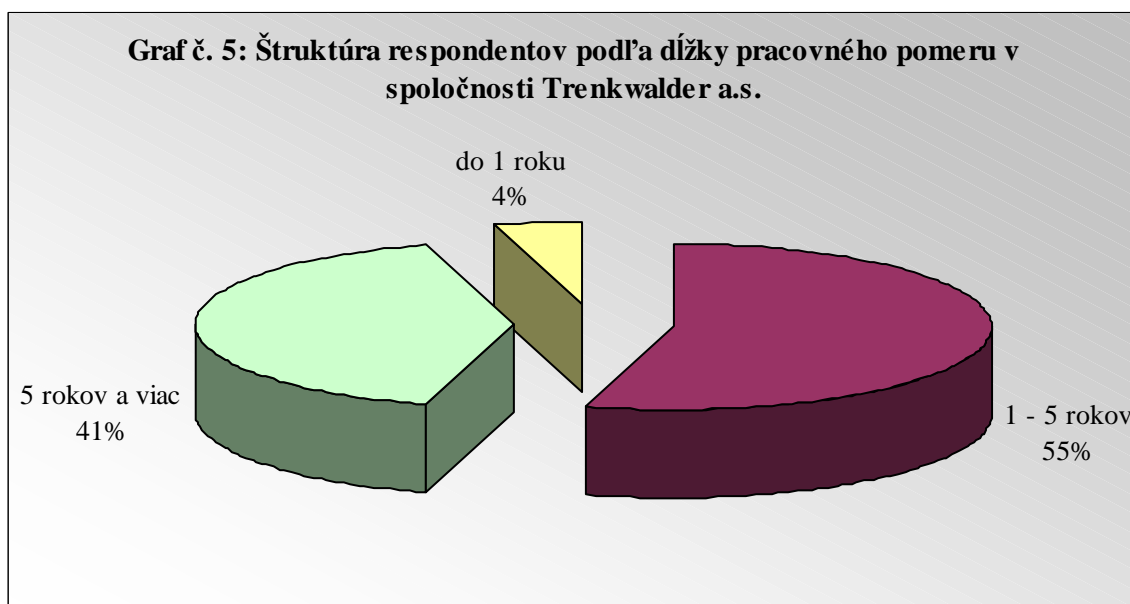


V rámci identifikačných otázok o respondentoch boli títo opytovaní i na stupeň dosiahnutého vzdelania. Keďže v spoločnosti nepracuje žiadny zamestnanec so základným vzdelaním, túto možnosť som medzi odpovede ani nezaradila. Prevažujú zamestnanci so stredoškolským vzdelaním – 68 %, najmenší 2 % podiel má jeden zamestnanec, ktorý

je vyučený a jeden zamestnanec s vysokoškolským doktorským vzdelaním (zastúpený v kategórii „iné“).

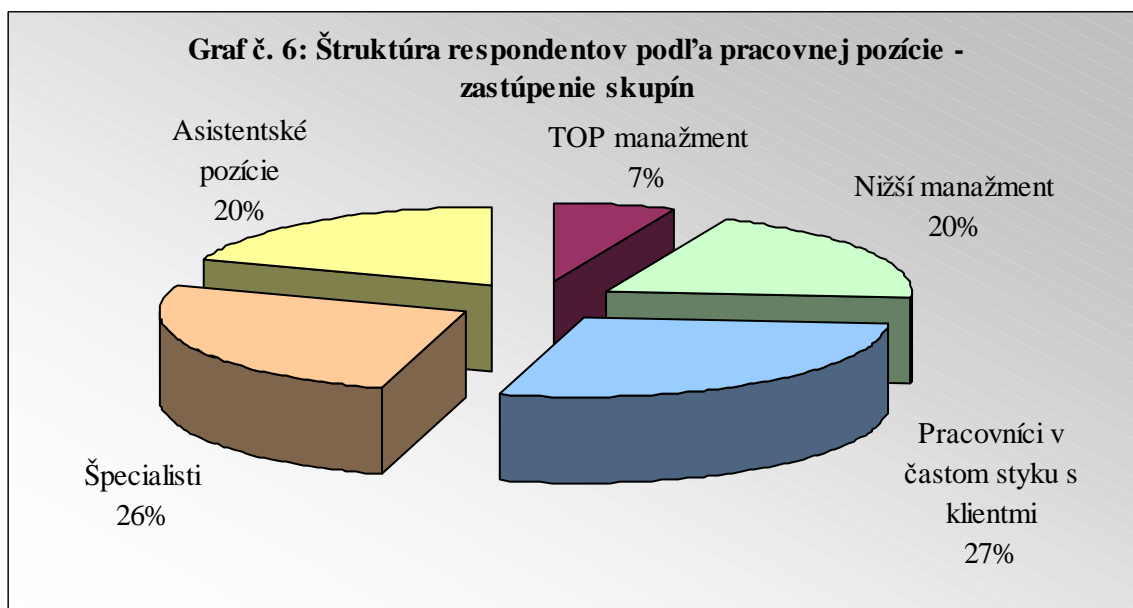


Ďalšou otázkou bola dĺžka pracovného pomeru v spoločnosti. Podľa výsledkov bol najväčší počet respondentov medzi zamestnancami, ktorí pracujú v spoločnosti viac než jeden rok ale súčasne nie viac než 5 rokov - 55 %. Najmenšiu skupinu tvorili zamestnanci pracujúci pre spoločnosť do 1 roka – 4 %.



Posledný graf v tejto kapitole zachycuje štruktúru respondentov podľa pracovnej pozície. Ako som už uviedla v kapitole 2.1, v tabuľke č. 4 som zamestnancov rozdelila

do 5 skupín. Zamestnanci v dotazníku uvádzali názov svojej pracovnej pozície a pre jednoduchšie zobrazenie som ich následne priradila do skupín. Zastúpenie jednotlivých skupín uvádza graf č. 6, najväčší podiel majú zamestnanci v častom styku so zákazníkmi, kde patria napr. HR konzultantky, sales manažéri, job manažéri a na druhom mieste sú špecialisti, zložený z účtovníčok, mzdových účtovníčok a pracovníkov IT.



3.1.2. Vyhodnotenie otázok z dotazníka

V tejto časti uvediem výsledky šetrenia v štruktúre zodpovedajúcej otázkam v dotazníku. Pre vyhodnotenie som zvolila grafickú formu, ktorú pokladám za prehľadnejšiu a ku každému grafu pripojím svoj komentár.

1. Na ktoré z uvedených zamestnaneckých výhod máte nárok a ktoré využívate?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ako sú jednotlivé zamestnanecké výhody, na ktoré majú zamestnanci nárok využívané. V inštrukciách k otázke bolo ďalej uvedené, aby zamestnanci označili „využívam“ u zamestnaneckých pôžičiek i v prípade, že ju využili len raz. Napriek tomu, žiadny zo zamestnancov túto zamestnaneckú výhodu ani raz neoznačil ako využívanú. Jednoznačné prvenstvo ako v nárokoch, tak vo využiteľnosti majú stravné lístky, ktoré sú už akousi štandardnou súčasťou odmeňovania. Ďalšími, zamestnancami

veľmi využívanými výhodami, sú pružná pracovná doba, práca z domu a päťtýždňová dovolenka. Z povahy činnosti spoločnosti má nárok na pružnú pracovnú dobu až takmer 90 % zamestnancov a z dotazníkového šetrenia vyplýva, že sa jedná o benefit, ktorý si zamestnanci uvedomujú a plne ho využívajú.

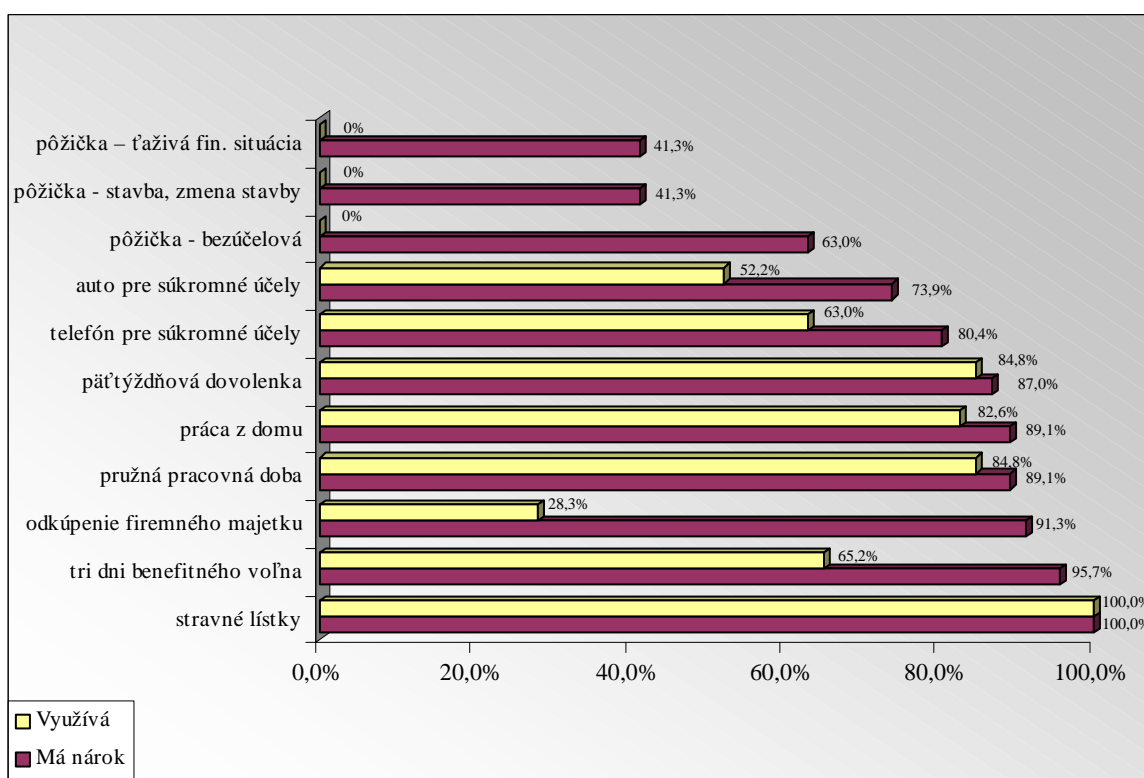
Zaujímavé je, že tri dni benefitného voľna využíva len 65 % zamestnancov, aj keď nárok naň má takmer 96 %. To by sa dalo vysvetliť tým, že momentálne kvôli vysokému pracovnému zaťaženiu po znížení stavu trvalých zamestnancov, títo proste nemajú čas si voľno vyčerpať. Druhé možné vysvetlenie je, že pri nesplnení podmienky riadneho čerpania dovolenky zamestnanci na tento benefit nárok strácajú, ale tento fakt si pri vyplňovaní dotazníka neuvedomili a uviedli tak, že nárok majú a voľno nevyužívajú. Veľmi nízku využiteľnosť ukazuje i možnosť odkúpenia firemného majetku. To by som zdôvodnila tým, že väčšina nepotrebného majetku, ktorý mal hodnotu a bol pre zamestnancov zaujímavý už procesom predaja prešla a k dispozícii zostal len majetok, o ktorý zamestnanci nemajú záujem.

Využívané sú ďalej i autá a telefóny pre súkromné účely. Pre zamestnancov je táto možnosť výhodnejšia, než používať vlastný telefón, pretože spoločnosť má nastavené výhodné tarify u mobilného operátora. U áut je okrem výhody opotrebovávaného „cudzieho“ majetku, dôvodom i to, že zamestnanci, ktorí pre svoju prácu služobné auto potrebujú, sú často na cestách a je potom pohodlnejšie si i súkromné záležitosti vybaviť po ceste napr. z práce, než venovať čas ceste domov, presadnutiu do súkromného auta atď. Časť zamestnancov ale napriek tomu túto možnosť nevyužíva, rovnako ako u telefónov, čo by sa dalo zdôvodniť tým, že majú napr. vlastné tarify ešte výhodnejšie, než má spoločnosť.

Pri detailnejšej analýze, aké skupiny zamestnancov využívajú jednotlivé výhody vyzdvihnem len tie skutočnosti, ktoré považujem za zaujímavé. Ako prvé by som uviedla, že tri dni benefitného voľna využívajú vo väčšej miere muži ako ženy, u mužov je to 72 % z celkového počtu mužov, u žien len zhruba 52 % z celkového počtu žien. Všetci muži ďalej uviedli, že využívajú možnosť pružnej pracovnej doby, čo je spôsobené tým, že muži pracujúci v spoločnosti sú väčšinou na vyšších pozíciách a teda dvadsať percent žien, ktoré túto výhodu nevyužíva na ňu ani nemá nárok, napriek tomu boli medzi opytovanými i dve ženy, ktoré nárok majú a nevyužívajú ho, dôvod neuvedli. Zaujímavé je tiež, že všetci zamestnanci, ktorí majú nárok na využívanie služobného automobilu pre súkromné účely

a túto možnosť nevyužívajú, sú ženského pohlavia. Dôvod je veľmi ženský a veľmi prozaický. Ako uviedli opytované ženy, šoférovanie berú ako nutnosť pre prácu a v súkromí sa radšej nechajú voziť svojim partnerom buď jeho služobným automobilom alebo automobilom, ktorí vlastnia spolu ako rodina. Ako poslednú zaujímavosť uvediem, že možnosť odkúpenia firemného majetku využili okrem jedného prípadu, len ženy. Zdôvodnenie, trochu subjektívne mi poskytli naopak zástupcovia mužského pohlavia, a to, že technická zdatnosť a informovanosť u žien je nižšia a uprednostnili tak pohodlný nákup počítačov a inej techniky priamo v zamestnaní, než by sa venovali zisťovaniu informácií o technických parametroch, možnostiach a porovnávaní cien u rôznych predajcov.

Graf č. 7



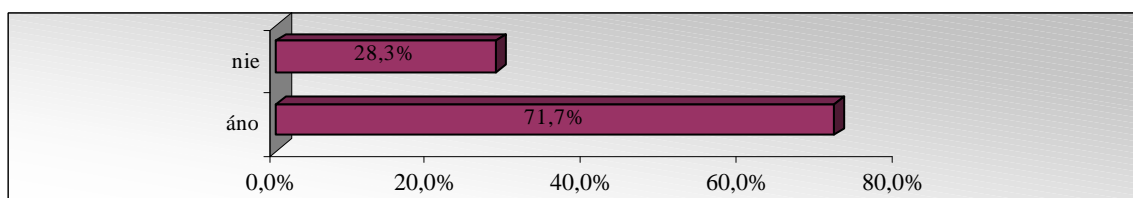
2. Radíte školenie a vzdelávanie a príspevky na školenie a vzdelávanie tiež medzi zamestnanecké výhody, ktoré Vám spoločnosť poskytuje?

Napriek výskumnému predpokladu vyslovenému v úvode tejto práce sa ukázalo, že väčšina zamestnancov vníma vzdelávanie a prostriedky, ktoré naň firma vynakladá ako zamestnaneckú výhodu. I tak ale takmer tridsať percent zamestnancov vzdelávanie nevníma ako zamestnaneckú výhodu, z komunikácie so zamestnancami vyplynulo,

že povinné školenia, ktoré absolvujú berú ako samozrejmosť a určitý prostriedok pre správne vykonávanie svojej práce. Odpoveď „nie“ zvolilo v dotazníkovom šetrení celkom trinásť zamestnancov, z toho päť z nich pracuje na pozíciách v častom styku s klientmi. Títo zamestnanci absolvujú rôzne obchodné školenia, školenia komunikácie a pod., ktoré sú podľa môjho názoru pre ich ďalšie pracovné pôsobenie či už v spoločnosti Trenkwalder alebo inej veľkým i osobným prínosom. Ďalej odpoveď „nie“ zvolil jeden pracovník z top manažmentu, jeden pracovník z nižšieho manažmentu a po troch pracovníkoch z kategórie špecialistov a asistentských pozícií. Napriek tomu, že sa výskumný predpoklad ukázal ako nepravdivý, vysoký podiel zamestnancov s odpoveďou „nie“, považujem za stav, ktorý si zaslúži pozornosť manažmentu spoločnosti a budem sa mu ešte venovať v záverečnej časti práce.

Zastúpenie v záporných odpovediach z hľadiska pohlavia, vzdelania, rodinného stavu, pracovnej pozície a dĺžky pracovného pomeru pri tejto otázke nemalo žiadny význam a všetky skupiny boli zastúpené približne rovnomerne.

Graf č. 8

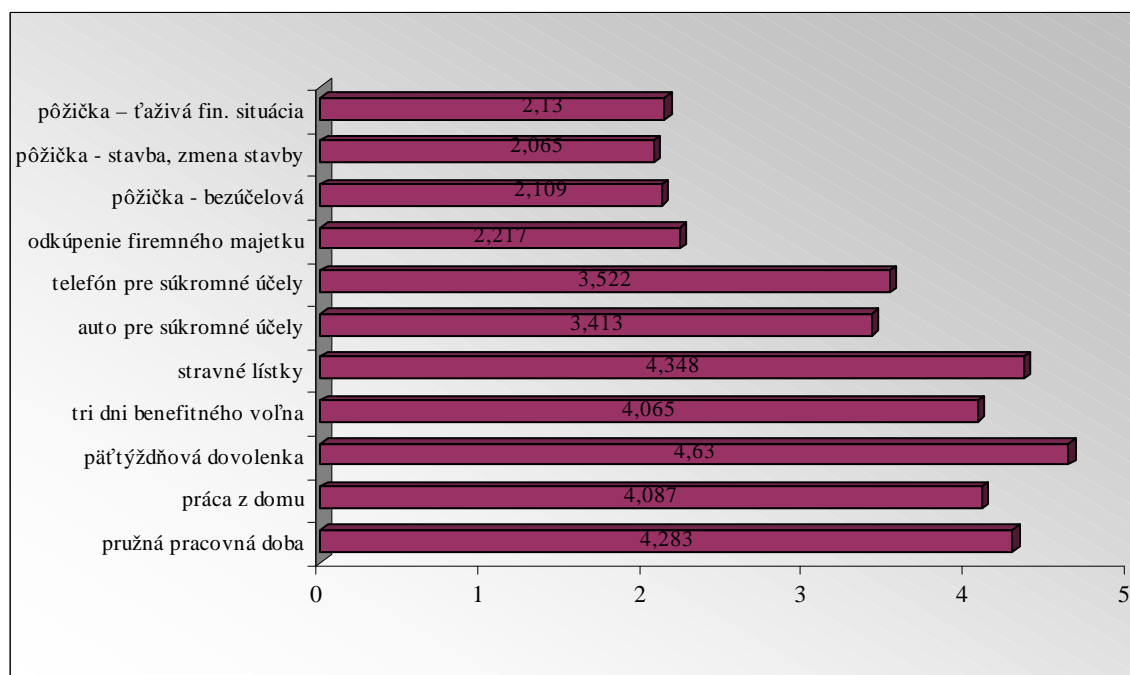


3. Aký význam prikladáte jednotlivým zamestnaneckým výhodám?

V rámci tejto otázky mali zamestnanci uviesť, aký význam prikladajú jednotlivým poskytovaným zamestnaneckým výhodám a označiť svoje preferencie od 1 – veľmi nízky význam do 5 – veľmi vysoký význam. Výsledky v preferenciách ukazuje nasledujúci graf, kde sú zobrazené priemerné známky z hodnotení všetkými zamestnancami, ktorí vyplnili dotazník. Z grafu je zrejmé, že najväčší význam zamestnanci prikladajú možnosti čerpať päťtýždňovú dovolenku, ktorá v priemere získala hodnotenie 4,63. Hneď za touto výhodou sa umiestnili stravné lístky so známkou 4,3. Vysoko hodnotené, so známkou nad 4 boli ďalej výhody pružná pracovná doba, práca z domu a tri dni benefitného voľna, čo zodpovedá i výsledkom z otázky č. 1, kde sa týchto päť výhod ukázalo ako tie najvyužívanejšie. So známkou viac než dobrou sa umiestnila i možnosť používať služobný

telefón a automobil pre súkromné účely. Najhoršie hodnotenie získali zamestnanecké pôžičky a možnosť odkúpenia firemného majetku. U odkúpenia majetku sa mi nie úplne dobré hodnotenie zdá logické a dané i tým, že majetok, ktorý je možné odkúpiť je väčšinou zastaraný. Veľmi často uvádzali, že ceny pri odkúpení napr. počítačov a notebookov, ktoré sú bez záruky a používané, sú prehnane vysoké a za ponúkané ceny majú možnosť si u bežných predajcov kúpiť počítač úplne nový a v záruke, takže túto možnosť ani v budúcnosti využiť nehodlajú. Ako dôvod nevyužívania zamestnaneckých pôžičiek, u bezúročnej pôžičky pri ťaživej finančnej situácii a stavbe alebo zmene stavby niekoľko zamestnancov uviedlo, že dokladová náročnosť sa im zdá príliš detailná. Pri bezúčelovej pôžičke sa im nepáči riziko, že pri ukončení pracovného pomeru by ju museli splatiť okamžite, je úročená a radšej si pôžičku vezmú u finančného ústavu, kde nutnosť okamžitého splatenia nehrozí.

Graf č. 9

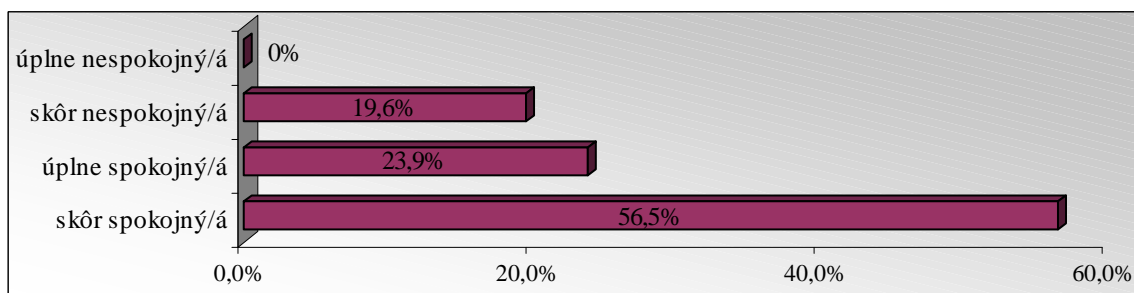


4. Ako ste spokojný/á s celkovou ponukou zamestnaneckých výhod v spoločnosti?

Pri tejto otázke mali zamestnanci zhodnotiť svoju celkovú spokojnosť so zamestnaneckými výhodami v spoločnosti Trenkwalder výberom zo štyroch možných odpovedí. Pozitívne je, že ani jeden zamestnanec nevybral možnosť „úplne nespokojný/á“. Skôr nespokojných je takmer dvadsať percent zamestnancov, ostatní zamestnanci, teda cca

osemdesiat percent, sú s ponukou zamestnaneckých výhod buď úplne alebo skôr spokojní. Detailnejší rozbor aké skupiny zamestnancov sú s výhodami skôr nespokojní, neposkytuje žiadne zaujímavé závery, snáď len, že možnosť skôr nespokojní nezvolil žiadny zamestnanec vo vekovej kategórii nad 45 rokov. Tých bolo ale celkovo v štruktúre opytovaných najmenej, takže tejto skutočnosti nepripisujem žiadny podstatný význam.

Graf č. 10



5. Ktoré ďalšie zamestnanecké výhody by ste rád/rada využíval/a alebo Vám chýbajú v súčasnej ponuke spoločnosti?

Zamestnanci mali pri odpovediach na túto otázku označiť, aké ďalšie výhody by privítali v ponuke spoločnosti. K dispozícii mali zoznam o deviatich položkách, v rámci ktorého vyberali maximálne päť možností, prípadne mohli uviesť iné výhody, ktoré v zozname nenašli. Ako je vidieť z nižšie uvedeného grafu, najviac zamestnanci preferujú príspevok na rekreáciu (dovolenku) a príspevok na penzijné pripoistenie. Viac než päťdesiat percent zamestnancov ďalej označilo ešte peňažné a nepeňažné dary (darčkové poukážky na nákup rôzneho tovaru a služieb) a tiež vernostné odmeny (odmeny pri významných pracovných a životných jubileách). Možnosť uviesť iné výhody zostala v drvivej väčšine nevyplnená, prípadne zamestnanci uviedli veľmi úzko špecifikované výhody, ktoré logicky patria do určitej z kategórií, objavili sa napr. flexi passy, ktoré sú formou nepeňažného daru a jedenkrát sa vyskytlo študentské voľno. Z tohto dôvodu som kategóriu „Iné“ v grafickom zobrazení vypustila a uvedené výhody v zobrazení zaradila do zodpovedajúcej kategórie v použitom zozname.

Pre mňa osobne prekvapivý záver je relatívne nízky záujem o ošatné. Ako sa dalo predvídať, túto výhodu volili iba ženy, i u tých ale túto možnosť z celkového počtu žien preferovalo len necelých tridsaťpäť percent. Najmenej svoje preferencie vyjadrili

pracovníci zo skupiny top manažmentu, ktorí v počte troch zamestnancov označili dohromady len šesť možností, tzn. v priemere dve na jedného. V kategórii nižšieho manažmentu prevažoval tak ako za všetkých zamestnancov príspevok na penzijné pripoistenie a rekreáciu a ďalej ošatné, väčšina zamestnancov na pozícii nižšieho manažmentu sú totiž ženy. V kategórii špecialistov opäť viedli už zmienené výhody s vedúcim postavením v grafe a ďalej vernostné odmeny. Ošatné tu naopak malo najmenšie zastúpenie. Pracovníci v časom styku s klientmi najčastejšie volili príspevok na rekreáciu, penzijné pripoistenie a ďalej príspevok na zdravotnú starostlivosť (napr. vitamíny, očkovanie, rehabilitačné a ortopedické pomôcky, príspevok na výrobu okuliarov, kontaktných šošoviek, ošetrovanie zubov, odstránenie kozmetických väd a pod.). A nakoniec u asistentských pozícií víťazili výhody, ktoré podľa mňa títo zamestnanci vnímajú viac ako peniaze navyše ku mzde než ako starostlivosť zamestnávateľa. Jedná sa teda na prvom mieste o príspevok na rekreáciu, na druhom peňažné a nepeňažné dary a na treťom mieste spolu príspevky na zdravotnú starostlivosť a vernostné odmeny.

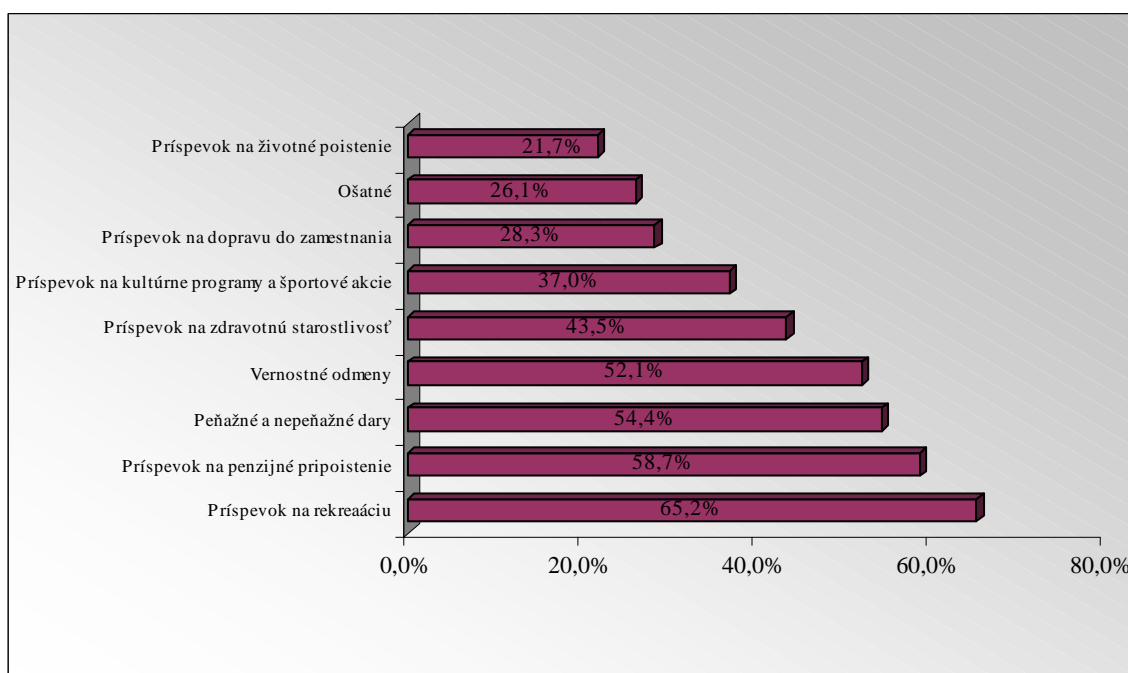
Z pohľadu rozdielu preferencií medzi pohlaviami vyplynul už vyššie spomínaný záver, že ani jeden z mužov nemá záujem o ošatné, t.j. príspevok na bežné, občianske oblečenie. Zaujímavé ďalej je, že výhodu, ktorá sa umiestnila v celkovom hodnotení na prvom mieste, teda príspevok na rekreáciu volilo len 27 % zo všetkých mužov, oproti tomu u žien je zastúpenie 77 %. Naopak záujem o penzijné pripoistenie prejavili viac muži (73 %) než ženy (48 %).

Preferencie zamestnancov pri ich rozdelení podľa dĺžky pracovného pomeru v spoločnosti sú u zamestnancov zamestnaných jeden a viac rokov rovnaké – vedie príspevok na rekreáciu. Rozdiel je až v umiestnení na druhom mieste, kde zamestnanci, ktorí sú v spoločnosti päť a viac rokov uprednostňujú príspevok na zdravotnú starostlivosť a peňažné a nepeňažné dary, ale zamestnanci v pracovnom pomere od jedného do piatich rokov by privítali príspevok na penzijné pripoistenie. Zaujímavé je, že zhoda u dvoch zamestnancov, ktorý sú v spoločnosti do jedného roka bola len u príspevkov na kultúrne programy a športové akcie.

Z odpovedí ďalej vyplynuli tieto závery pri rozdelení podľa veku, rodinného stavu a vzdelania. Zamestnanci vo veku nad 30 rokov jednoznačne preferujú penzijné pripoistenie, zamestnanci do 30 rokov príspevok na rekreáciu a peňažné a nepeňažné dary.

Tento záver považujem za logický, pretože všeobecne platí, že mladší ľudia myslia skôr na okamžité pôžitky v súčasnosti, než na zaistenie v pokročilejšom veku. Rovnako je zaujímavý i záver podľa rodinného stavu, zamestnanci žijúci v manželskom zväzku preferujú jednoznačne penzijné pripoistenie, zamestnanci slobodní a rozvedení opäť príspevok na rekreáciu a podľa vzdelania, kde penzijné pripoistenie preferujú vysokoškóľáci a príspevok na rekreáciu naopak stredoškolsky vzdelaní zamestnanci.

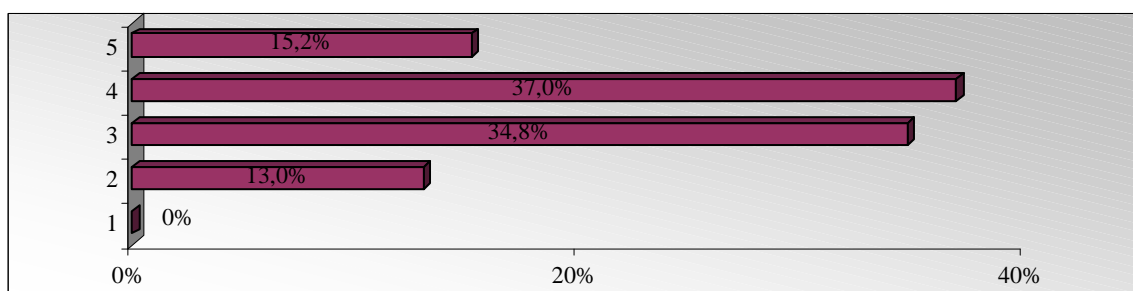
Graf č. 11



6. Ako ovplyvňuje ponuka zamestnaneckých výhod Vašu celkovú pracovnú spokojnosť v spoločnosti Trenkwalder a.s.?

Zamestnanci tu mali za úlohu vyjadriť, ako sa ponuka zamestnaneckých výhod podieľa na ich celkovej pracovnej spokojnosti. Vplyv mali ohodnotiť známkami 1 (vôbec neovplyvňuje) až 5 (výrazne ovplyvňuje). Priemerná známka 3,55 ukazuje, že ponuka výhod má na pracovnú spokojnosť významný vplyv. Za povšimnutie stojí, že známku 1 nepoužil ani jeden zamestnanec. Po detailnejšej analýze pri rozdelení zamestnancov do rôznych kategórií podľa veku, vzdelania, rodinného stavu atd., nevyplynuli žiadne zaujímavé závery, ktoré by vypovedali o významných rozdieloch medzi jednotlivými skupinami zamestnancov.

Graf č. 12

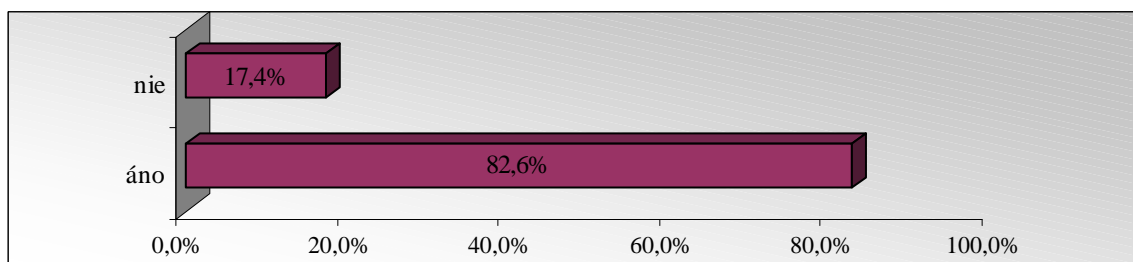


7. Uprednostnili by ste zvýšenie mzdy pred poskytovaním zamestnaneckých výhod?

Prekvapivý záver pre mňa priniesli odpovede na túto otázku. Všeobecne sú zamestnanci v spoločnosti odmeňovaní na úrovni priemerných alebo vyšších ako priemerných miezd v Českej republike, očakávala som tak vyšší podiel odpovedí „nie“. Pripísať by sa to dalo určite nepriaznivej situácii, v ktorej sa spoločnosť ocitla v uplynulých dvoch rokoch od prvých príznakov ekonomickej krízy a tomu, že pred úspornými opatreniami boli niektorí zamestnanci odmeňovaní až nadštandardne. Zápornú odpoveď zvolili zamestnanci z kategórie nižší manažment, špecialisti a pracovníci v častom styku s klientmi, čo pripisujem tomu, že títo majú väčšie povedomie o situácii v iných podnikoch a všeobecne na trhu práce.

Napriek tomu, že zamestnanecké výhody sú pre zamestnancov významné a ovplyvňujú ich pracovnú spokojnosť, je teda záverom, že mzda zostane najdôležitejším pilierom odmeňovania a z dlhodobého hľadiska budú zamestnanci vždy preferovať tlak na rast mzdy než na rozširovanie ponuky zamestnaneckých výhod.

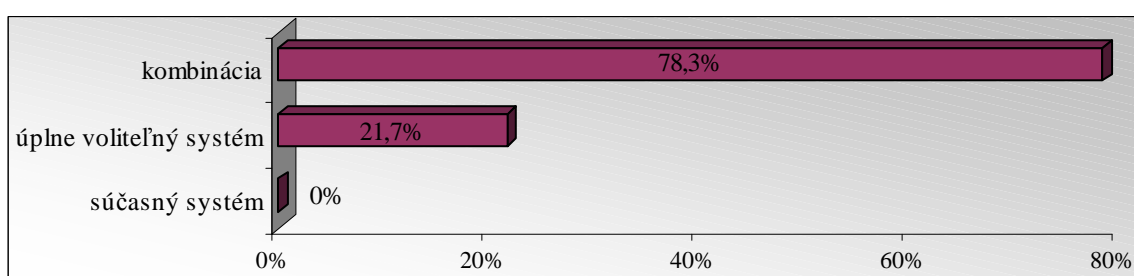
Graf č. 13



8. Aký systém poskytovania zamestnaneckých výhod by ste uprednostnili?

Predposledná otázka sa zaoberala systémom poskytovania zamestnaneckých výhod. Zamestnanci mali za úlohu zvoliť preferovaný spôsob medzi súčasným systémom, úplne voliteľným systémom (výber z ponuky výhod) alebo systémom kombinovaným (niektoré výhody poskytované plošne, ostatné voliteľné). Súčasný systém nepreferoval ani jeden z respondentov, naopak takmer 80 % by privítalo zmenu v podobe kombinovaného systému. Vek, pracovné postavenie a ďalšie rozdeľovanie zamestnancov do kategórií nemalo v celkovom výsledku preferencií žiadny významný vplyv.

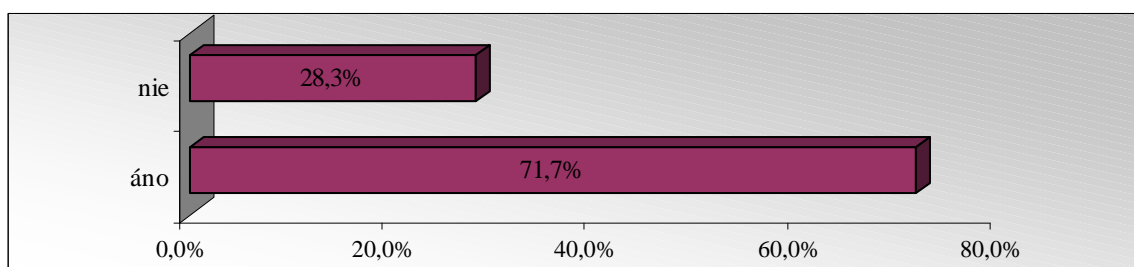
Graf č. 14



9. Beriete v úvahu ponuku zamestnaneckých výhod pri zvažovaní rôznych pracovných ponúk?

Posledná otázka mala za úlohu zistiť, či zamestnanci berú v úvahu ponuku zamestnaneckých výhod pri rozhodovaní o zamestnaní. Graf ukazuje, že pre väčšinu zamestnancov (takmer 72 %) sú zamestnanecké výhody jedným z kritérií rozhodovania. Podiel zamestnancov, ktorí im neprikladajú veľký význam a odpovedali na otázku záporne je 28 % a sú zložení prevažne zo žien, vo veku nad 30 rokov na pozícií špecialistov (účtovníčky, mzdové účtovníčky..), asistentských pozíciách alebo v kategórií nižší manažment. Z tohto výsledku by sa dalo usúdiť, že s rastúcim vekom sa vplyv zamestnaneckých výhod na rozhodovanie o zamestnaní znižuje. Naopak najvyšší vplyv majú zamestnanecké výhody u zamestnancov na manažérskych pozíciách.

Graf č. 15



3.2. Zhrnutie výsledkov z dotazníkového šetrenia

Cieľom dotazníkového šetrenia na vzorke 46 respondentov, bolo analyzovať súčasný systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti Trenkwalder a.s. Prostredníctvom prieskumu boli zistené nasledujúce informácie:

- využívanie jednotlivých zamestnaneckých výhod v spoločnosti,
- spokojnosť so súčasnou ponukou zamestnaneckých výhod,
- vnímanie školení a vzdelávania ako zamestnanecké výhody,
- významnosť jednotlivých zamestnaneckých výhod
- postrádané zamestnanecké výhody,
- vplyv zamestnaneckých výhod na celkovú pracovnú spokojnosť,
- preferencie zamestnancov v prípade výberu medzi zvýšením mzdy a zamestnaneckými výhodami,
- želaný systém poskytovania zamestnaneckých výhod,
- význam zamestnaneckých výhod pri zvažovaní ponúk zamestnania.

Z výsledku prieskumu vyplynulo, že najviac využívanými výhodami sú stravné lístky, a ďalej výhody umožňujúce individuálne rozdelenie pracovnej doby a voľného času ako je pružná pracovná doba a práca z domu. Naopak úplne nevyužitá zostala možnosť zamestnaneckej pôžičky a veľmi zriedka zamestnanci odkupujú firemný majetok.

Ďalším záverom z prieskumu je, že prevažná väčšina zamestnancov je s ponukou zamestnaneckých výhod spokojná, nespokojných zamestnancov je necelých dvadsať percent.

Školenie a vzdelávanie väčšina zamestnancov vníma ako zamestnaneckú výhodu. Podiel záporných odpovedí je ale takmer tridsať percent.

Najdôležitejšie výhody, s najvyšším hodnotením významu sú pre zamestnancov opäť výhody podporujúce voľný čas ako je päťtýždňová dovolenka, pružná pracovná doba, tri dni benefitného voľna a práca z domu. Veľký význam tiež prikladajú stravným lístkom. Najhoršie hodnotené boli zamestnanecké pôžičky a odkúpenie firemného majetku.

Preferencie zamestnancov pri výbere výhod, ktoré by uvítali v ponuke spoločnosti ukazujú, že najžiadanejšími sú príspevky na rekreáciu, penzijné pripoistenie a ďalej rôzne peňažné a nepeňažné dary a vernostné odmeny.

Vplyv zamestnaneckých výhod na celkovú pracovnú spokojnosť je podľa prieskumu vysoký, až takmer 90 % respondentov ho ohodnotilo za priemerný až veľmi významný.

Keby si zamestnanci mohli vybrať medzi zvýšením mzdy a poskytovaním zamestnaneckých výhod, až viac než 80 % z nich by volilo zvýšenie mzdy.

Medzi troma v dotazníku ponúkanými spôsobmi poskytovania zamestnaneckých výhod zamestnanci jednoznačne preferujú kombinovaný systém, pri ktorom by bola časť výhod poskytovaná plošne a časť by si volili zamestnanci podľa svojich individuálnych potrieb a prianí.

Pri rozhodovaní o zamestnaní uviedlo viac než 70 % respondentov, že je pre nich otázka zamestnaneckých výhod dôležitá a je jedným z rozhodovacích kritérií.

3.3. Overenie výskumných predpokladov

1. Zamestnanci nevyužívajú všetky ponúkané zamestnanecké výhody

Predpoklad bol čiastočne potvrdený, zamestnanci vôbec nevyužívajú zamestnanecké pôžičky. Nízka miera využiteľnosti je i u možnosti odkúpenia firemného majetku a málo využívané (v porovnaní s nárokmi zamestnancov) sú i tri dni benefitného voľna a používanie súkromného automobilu a telefónu pre súkromné účely.

2. Spokojnosť s ponukou zamestnaneckých výhod má vplyv na celkovú pracovnú spokojnosť.

Väčšina respondentov označila vplyv ponuky zamestnaneckých výhod na celkovú pracovnú spokojnosť v spoločnosti ako výrazný až veľmi výrazný. Tento výskumný predpoklad tak bol podľa výsledkov prieskumu potvrdený.

3. Zamestnanci s ponukou zamestnaneckých výhod v spoločnosti nie sú spokojní.

Predpoklad nebol potvrdený, približne 80 % zamestnancov je s celkovou ponukou zamestnaneckých výhod v spoločnosti skôr alebo úplne spokojných.

4. Zamestnanci by pred poskytovaním zamestnaneckých výhod uprednostnili zvýšenie mzdy.

Predpoklad bol preukázaný, štyria z piatich zamestnancov by namiesto zamestnaneckých výhod privítali radšej zvýšenie svojej mzdy.

5. Prostriedky na rozvoj a vzdelávanie zamestnanci nevnímajú ako zamestnaneckú výhodu.

Výskumný predpoklad nebol potvrdený, viac než sedemdesiat percent zamestnancov si uvedomuje, že prostriedky investované spoločnosťou na ich vzdelávanie a rozvoj, sú tiež formou zamestnaneckých výhod, ktoré nie sú bežné v každej spoločnosti.

3.4. Porovnanie zamestnaneckých výhod spoločnosti s výhodami poskytovanými v iných agentúrach práce

Často uvádzaným odporúčením personalistom v oblasti zamestnaneckých výhod je sledovanie aktuálnych trendov a tiež porovnávanie s konkurenciou. Údaje o zamestnaneckých výhodách nie sú verejne prístupné. Podarilo sa mi získať tieto informácie z dvoch ďalších spoločností zaoberajúcich sa poskytovaním personálnych služieb, ktoré pre dodržanie mlčanlivosti nebudem menovať. Spoločnosť A je jednou z vedúcich svetových spoločností v oblasti personálnych služieb a pre spoločnosť Trenkwalder je i jednou z vedúcich konkurenčných firiem v Českej republike. Zamestnáva približne 200 trvalých zamestnancov. Spoločnosť B nie je pre spoločnosť Trenkwalder priamou konkurenciou, je súčasťou koncernu Trenkwalder a funguje v Slovenskej republike, tiež od roku 1991, momentálne má približne 250 trvalých zamestnancov.

V nasledujúcej tabuľke uvádzam pre porovnanie prehľad poskytovaných zamestnaneckých výhod v jednotlivých spoločnostiach.

Tab. č. 5

Zamestnanecké výhody	Trenkwalder a.s.	Spoločnosť A	Spoločnosť B
Pružná pracovná doba	áno	nie	áno
Práca z domu	áno	nie	áno
Päťtýždňová dovolenka	áno	áno	áno
Tri dni benefičného voľna	áno	áno	áno
Príspevok na stravovanie	55 % z hodnoty stravenky určenej na 80 Kč	55 % z hodnoty stravenky určenej na 80 Kč	55 % z hodnoty stravenky určenej v prepočte na 80 Kč
Používanie služobného auta pre súkromné účely	áno	áno	áno
Používanie služobného telefónu pre súkromné účely	áno	áno	áno
Odkúpenie firemného majetku	áno	nie	nie
Zamestnanecká pôžička	áno	nie	nie
Stabilizačné odmeny	nie	Flexi pass - 4000 ročne pre každého zamestnanca	Uvedené v riadku Vernostné odmeny

Deň pracovného voľna (pri narodení dieťaťa, vlastnej svadbe, úmrtí rodinného príslušníka, začiatku prvého školského roka dieťaťa v prvý školský deň)	nie	nie	áno
3 dni vianočného voľna (medzi vianočnými sviatkami a Novým rokom)	nie	nie	áno
Vernostné odmeny	nie	nie	Darčkové poukážky pri 3., 5., 10. a 15. výročí v hodnote: 200, 400, 800 a 1500 EUR
Odmeny pri príležitosti narodenín	nie	nie	Darčková poukážka v hodnote 35 EUR
Iné výhody	nie	nie	Cafetéria: 200 EUR na osobu a rok

Ako je vidieť z uvedenej tabuľky, najväčší a i najnákladnejší rozsah zamestnaneckých výhod je poskytovaný v spoločnosti B, naopak najnižší v spoločnosti A. Podľa týchto získaných údajov zastávam názor, že systém výhod spoločnosti Trenkwalder by v českých podmienkach mohol byť konkurencieschopný, avšak i tak by som doporučila určité zmeny pre oživenie a zvýšenie atraktivity systému. Týmto sa budem venovať v ďalšej kapitole po celkovom zhodnotení systému.

4. Vyhodnotenie a návrh úprav systému zamestnaneckých výhod v organizácii

V tejto záverečnej časti by som rada navrhla niekoľko doporučení k systému poskytovania zamestnaneckých výhod v spoločnosti. Skôr než ale uvediem svoje doporučenia, chcela by som stručne načrtnúť silné a slabé stránky súčasného systému a prípadne definovať možné príležitosti a ohrozenia.

Silné stránky:

- ponuka zamestnaneckých výhod spoločnosti obsahuje väčšinu bežne poskytovaných výhod a je konkurencieschopná na trhu práce,
- zamestnanci sú o možnostiach dobre informovaní vnútorným predpisom,
- zamestnanci sú s ponukou výhod relatívne spokojní,
- spoločnosť má vlastný informačný systém a firemný intranet, ktorý by sa v prípade zmeny dal veľmi dobre využiť na správu tzv. zamestnaneckých účtov.

Slabé stránky:

- nie všetky ponúkané zamestnanecké výhody zamestnanci využívajú,
- podľa prieskumu zamestnanci kladú veľký dôraz na dodatočné voľno, čo môže znamenať ich prepracovanosť a substituovanie voľného času prácou,
- súčasný systém nezahrnuje žiadne prvky voliteľnosti,
- vnímanie vzdelávania ako zamestnaneckej výhody nie je dostatočné.

Príležitosti:

- aktuálne diskutované zvýhodnenie zamestnaneckých výhod právnou úpravou,
- využitie externých spoločností zoberajúcich sa správou systémov zamestnaneckých výhod.

Hrozby:

- možné zmeny v právnych úpravách zamestnaneckých výhod a sprísnenie podmienok pre ich poskytovanie,
- nepriaznivý vývoj ekonomickej situácie spoločnosti a tým vyvolaná nutnosť obmedziť výdaje na zamestnanecké výhody.

Celkovo by som systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti zhodnotila ako uspokojivý a vzhľadom k ekonomickej kríze sú i opatrenia, ktoré boli učinené pochopiteľné. Spoločnosť v roku 2010 plánuje pri priaznivých ekonomických výsledkoch opäť zvýšiť výdaje na zamestnanecké výhody. Keď pominiem už presne stanovené výhody ako je benefítne voľno, stravné lístky a školenie a vzdelávanie, plánuje spoločnosť od polovice roka vynaložiť na ostatné benefity prostriedky vo výške cca 480 tisíc. Ako ich rozdelí medzi zamestnancov a na aké benefity zatiaľ nie je určené. Myslím si tak, že teraz je určite správna doba na inováciu systému a zavedenie určitých prvkov voliteľnosti. K zmene systému je určite nutná podrobnejšia analýza jednotlivých zamestnaneckých výhod, ktorá by vyžadovala i menej dostupné informácie, dovoľm si tak načrtnúť len v hrubých obrysoch, ako by mohol vyzeráť nový systém po úpravách.

1) **Jadro** – keďže sa mnohé poskytované výhody ukázali ako pre zamestnancov dostatočne atraktívne, ponechala by som s drobnými zmenami ako plošne poskytované výhody tie súčasné, tzn.:

- *päťtýždňová dovolenka* – pre všetkých zamestnancov v pracovnom pomere na dobu neurčitú
- *tri dni benefítneho voľna* – pre všetkých zamestnancov, za podmienky riadneho čerpania dovolenky
- *stravné lístky* – pre všetkých zamestnancov
- *práca z domu* – pre všetkých zamestnancov, u ktorých to povaha práce dovoľuje
- *pružná pracovná doba* – pre všetkých zamestnancov, u ktorých to povaha práce umožňuje
- *služobný automobil pre súkromné účely* – pre všetkých zamestnancov, ktorí majú k výkonu práce pridelené služobné auto
- *služobný mobilný telefón pre súkromné účely* – pre všetkých zamestnancov, ktorí majú k práci pridelený služobný telefón.

2) **Voliteľné benefity** – keďže spoločnosť uvažuje o investovaní dodatočných finančných prostriedkov do zamestnaneckých výhod, všetky výhody nad rámec súčasných by som doporučovala zahrnúť do voliteľného bloku tak, aby si zamestnanci mohli sami vybrať podľa svojich individuálnych preferencií. Voliteľný blok výhod by som nastavila formou zamestnaneckých účtov, ktoré by boli

evidované v internom informačnom systéme. Zamestnanci tu majú prístup do svojich osobných informácií, vidia tak svoje mzdy, nároky na dovolenky atd. Interný informačný systém je úzko prepojený i s firemným intranetom, na ktorom by si tak zamestnanci tiež mohli zobrazit' výšku svojho aktuálneho zostatku na zamestnaneckom účte. Na firemnom intranete funguje v súčasnej dobe napr. objednávanie reklamných predmetov pre pobočky, objednávanie vizitiek, prevody majetku atd. takže vďaka pokrokovosti a technickej a technologickej kondícii spoločnosti a skupine veľmi schopných programátorov by určite nebol problém doplnit' i systém „objednávania“ zamestnaneckých výhod. Výšku jednotlivých zamestnaneckých účtov by som navrhovala určiť podľa kategórií zamestnancov tak, že výška účtu by mala zostupný charakter od zamestnancov na vyšších pozíciách až po asistentské pozície. Touto diferenciáciu by bolo možné motivovať zamestnancov podľa ich dôležitosti pre spoločnosť a podielu na celkovej úspešnosti spoločnosti. Rovnako tak výška jednotlivých účtov, ktoré navrhujem klesá v tabuľke podľa približnej úrovne priemerných miezd v jednotlivých kategóriách. Pri sume cca 480 tisíc Kč by tak výška účtu pre druhú polovicu roku 2010 mohla vyzerat' takto:

Tab. č. 6

Kategória zamestnancov	Počet zamestnancov v kategórii	Výška zamestnaneckého účtu na jedného zamestnanca v Kč	Celkové fin. prostriedky na zamestnaneckých účtoch v Kč
TOP manažment	5	10 000	50 000
Nižší manažment	13	7 000	91 000
Pracovníci v častom styku s klientmi	28	7 000	196 000
Špecialisti	12	6 000	72 000
Asistentské pozície	13	5 000	65 000
	71		474 000

V rámci svojho zamestnaneckého účtu by si zamestnanci mohli vybrať medzi rôznymi výhodami, navrhovala by som medzi ne zaradiť tie výhody, ktoré boli v rámci dotazníkového šetrenia uvádzané najčastejšie ako postrádané

- *príspevok na rekreáciu*
- *príspevok na penzijné poistenie*
- *peňažné a nepeňažné dary* – darčekové poukážky na nákup rôzneho tovaru, služieb a pod.
- *príspevok na zdravotnú starostlivosť* – napr. vitamíny a iné položky z lekárskeho sortimentu, očkovanie, rehabilitačné a ortopedické pomôcky, príspevok na kúpeľný pobyt či kúpeľné procedúry, výrobu okuliarov, kontaktných šošoviek, zhotovenie zubných protéz, ošetrovanie zubov, odstránenie kozmetických väd a pod.
- *príspevok na kultúrne programy a športové podujatia*

Do voliteľného bloku som zámerne nezaradila vernostné odmeny, ktoré zamestnanci v dotazníkovom šetrení preferovali. Doporučila by som skôr pri významných pracovných a životných jubileách namiesto konkrétnej odmeny – akúsi dotáciu či príspevok na zamestnanecký účet v rámci voliteľného bloku. Ďalej by dodatočné „dotácie“ zamestnaneckého účtu mohli vyplynúť napríklad z hodnotenia zamestnanca, nemocnosti, účasti na firemnom vzdelávaní, mimoriadnych prínosov či úspor pre spoločnosť atp. Toto rozšírenie by som však odložila až na rok 2011 pokiaľ by sa tento zmenený systém v praxi osvedčil. Druhou možnou variantou namiesto zamestnaneckého účtu v korunách je akési ohodnotenie v bodoch, nevýhodou by bola snáď len zase o niečo vyššia administratívna náročnosť v súvislosti s ohodnocovaním jednotlivých výhod a prepočítavaním na body.

Z prieskumu ďalej vyplynulo, že zamestnanci si vysoko cenia dodatočné platené voľno, zároveň ale pomerne veľká časť zamestnancov nevyužíva napr. tri dni benefitného voľna. Pôvodné úvahy o zaradení dodatočných dvoch dní benefitného voľna som teda vylúčila a doporučujem skôr so zamestnancami priebežne komunikovať a zistiť presnejšie dôvody, prečo si voľno nevyberajú.

V oblasti školenia a vzdelávania doporučujem, sa viac zamerať na hodnotenie prínosov jednotlivých vzdelávacích akcií a to ako pre spoločnosť tak osobne pre

zamestnanca, napr. v rámci periodických hodnotiacich rozhovorov. Myslím, že by sa tak vedomie dôležitosti vzdelávania i pre osobnosť zamestnanca a jeho ďalšiu kariéru či už v spoločnosti Trenkwalder alebo inej mohlo zvýšiť.

Ako som už naznačila vyššie, pre správu zamestnaneckých účtov by som doporučila využiť informačný systém a intranet spoločnosti a teda i potenciálu zamestnancov na pozíciách programátorov, určite v spolupráci s personálnym oddelením. Ako inšpirácia by mohla poslúžiť napr. prezentácia niektorých externých firiem, ktoré ponúkajú službu správy celého systému zamestnaneckých výhod.

Na zváženie je otázka plánovania výšky výdajov na zamestnanecké výhody. Spoločnosť momentálne tieto výdaje plánuje ako určité percento z obratu. Navrhujem túto problematiku pri plánovaní ďalšieho finančného roku porovnať s variantou vyššieho percenta z plánovaného zisku a zvážiť, ktorá varianta bude pre spoločnosť vhodnejšia.

Moje záverečné doporučenie smeruje k neutíchajúcej aktivite v personálnych otázkach, a teda pravidelnému sledovaniu trendov v rámci regiónu, tržného sektoru i u jednotlivých pozícií. Pri prípadných zmenách systému tento po nejakom čase vyhodnotiť ako z ekonomického hľadiska, tak z pohľadu zamestnancov jednoduchou anketou či dotazníkom. Prieskum medzi zamestnancami by som potom doporučovala prevádzať minimálne raz za dva roky. Spoločnosť by podľa môjho názoru mala v tejto oblasti hľadať nové cesty, overovať ich v praxi, vyhodnocovať a následne napr. i odporúčať svojim klientom ako štandardnú súčasť komplexných personálnych služieb, ktoré poskytuje.

Záver

Zamestnanecké výhody predstavujú dôležitú zložku personálnej politiky, sú významnou súčasťou odmeňovania a mnohokrát znamenajú i konkurenčnú výhodu na trhu práce. Ich poskytovaním firmy prispievajú k spokojnosti, motivácii a stabilizácii zamestnancov a podporujú tak i ich lojalnosť. Spokojní zamestnanci sú totiž určite najdôležitejším článkom každej firmy.

Cieľom mojej diplomovej práce bola analýza systému zamestnaneckých výhod v spoločnosti Trenkwalder a.s. z výsledkov dotazníkového šetrenia medzi zamestnancami. Na základe výsledkov šetrenia som tak zhodnotila spokojnosť zamestnancov so súčasným systémom a ich preferencie v oblasti prípadných zmien systému.

V teoretickej časti som vymedzila problematiku zamestnaneckých výhod, ciele ich poskytovania, možné členenie, daňové a poisťné režimy jednotlivých výhod pre zamestnancov i zamestnávateľa, venovala som sa uvedeniu najčastejšie poskytovaných benefitov v Českej republike a predstavila som aktuálne trendy v tejto oblasti.

Úvod praktickej časti práce tvorí stručné predstavenie spoločnosti a popis súčasne poskytovaných zamestnaneckých výhod. Ďalej nasleduje vyhodnotenie otázok z dotazníkového šetrenia, overenie výskumných predpokladov, porovnanie zamestnaneckých výhod s inými organizáciami s rovnakým predmetom činnosti a na záver praktickej časti som navrhla úpravy systému zamestnaneckých výhod. Hlavná zmena by mala spočívať v zavedení bloku voliteľných výhod k súčasne plošne poskytovaným výhodám. Uvedomujem si, že prijatie tohto doporučenía by pre spoločnosť znamenalo zvýšenie administratívnej náročnosti v správe systému, verím však, že by zmena prispela k zvýšeniu spolupatričnosti a motivácie zamestnancov a spoločnosť by ju tak po čase zhodnotila ako prínosnú.

Trendom poslednej doby, kedy sa svet nachádza v ekonomickej kríze, je samozrejme i znižovanie nákladov na zamestnanecké výhody. O to dôležitejšie je tak poskytovať zamestnancom výhody v takom množstve a štruktúre, aby plnili základné motivačné a stabilizačné prvky u zamestnancov a taktiež boli ekonomicky únosné

a dostatočne zvýhodnené pre zamestnávateľov. Štruktúra, podmienky poskytovania výhod, využívanie najmodernejších prostriedkov pre ich administráciu a kontrolu, to sú parametre, ktoré vyžadujú neustály a aktívny prístup. Inšpiráciu môžu zamestnávatelia nachádzať sledovaním aktuálnych trendov napríklad u konkurenčných firiem a tiež prieskumami medzi zamestnancami.

Domnievam sa, že sa mi v práci podarilo naplniť ciele, ktoré som si v úvode vytýčila a sprostredkovať tak pohľad zamestnancov na systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti Trenkwalder a.s. Zároveň verím, že by výsledky tejto práce mohli manažmentu spoločnosti poslúžiť ako podklad pre prípadné zmeny v oblasti zamestnaneckých výhod.

Zoznam použitej literatúry

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] CASCIO, W. F. *Managing human resources: productivity, quality of workl life, profits*. 4. vyd. London: McGraw Hill, 1995. 632 s. ISBN 0-07-113886-2.
- [5] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [7] FORMÁNKOVÁ, D. *Případová stuide úspěšného využití nástrojů řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008, 104 s. ISBN 978-80-245-1380-5.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [10] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

[11] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

[12] WERTHER, W. B. Jr.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

b) Firemné materiály

[13] Finančné plány a ich vyhodnotenie pre roky 2008, 2009, 2010

[14] Organizační řád

[15] Příkaz ředitele centrálních složek - Firemní benefity

c) Elektronické publikácie

[16] ELEKTRONICKÝ DENÍK PRÁVO. *Studie: nejžádanějšími benefity jsou peníze a volno navíc* [online]. 2010, 5. 2. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z: <http://pravo.newtonit.cz/default.asp?cache=189937>

[17] HOVORKA, J. *2009 – rok omezování zaměstnaneckých výhod* [online]. 2010, 26. 1. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z: <http://www.mesec.cz/aktuality/2009-rok-omezovani-zamestnaneckych-vyhod/>

[20] HUNČÍK B.; KORTIŠOVÁ N. *HR Management* [online]. 2009, 27. 11. 2009 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z: <http://www.pwc.com/CZ/cs/clanky-2009/odmenovani-v-dobe-krize.jhtml>

[19] JANDA J. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy* [online]. 2008, 25. 9. 2008 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>

[20] MERCES.CZ. *Zaměstnavatelé v roce 2009 razantně omezili všechny benefity* [online]. 2010, 27. 1. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z: http://www.merces.cz/analyzy?cms_id=42401&detail=1

.

Zoznam skratiek

PHM – pohonné hmoty

PZ - pracovná zmluva

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju diplomovú prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, najmä § 35 – „užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo“;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo, nezárobkovo pre svoju vnútornú potrebu, diplomovú prácu užiť (§ 35 ods. 3);
- súhlasím s tým, že jeden výtlačok diplomovej práce bude uložený v Ústrednej knižnici VŠB-TUO k prezenčnému nahliadnutiu a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci, budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 ods. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade oomňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 30. 4. 2010

.....

Bc. Miriama Chylíková

Adresa trvalého pobytu študenta:

Tatranská 300/8

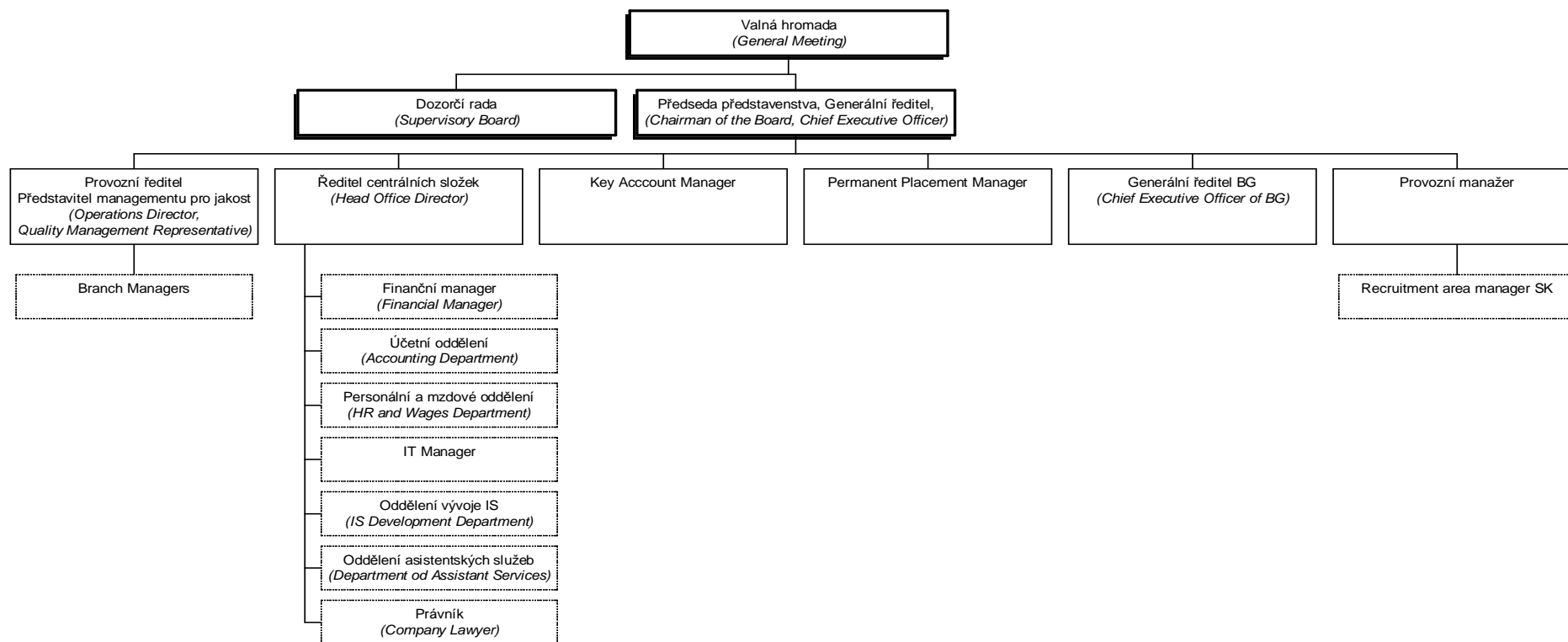
017 01 Považská Bystrica, Slovenská republika

Prílohy

Príloha č. 1: Organizačná štruktúra spoločnosti Trenkwalder a.s.

Príloha č. 2: Dotazník

Príloha č. 1. – Organizačná štruktúra spoločnosti Trenkwalder a.s.



DOTAZNÍK

Vážený respondente,

jsem studentkou 2. ročníku navazujícího prezenčního studia Vysoké školy báňské – technické univerzity Ostrava, obor management a dovoluji si, předložit Vám k vyplnění tento dotazník, který je součástí méj diplomové práce na téma Zaměstnanecké výhody. Dotazník bude zpracován jako anonymní pro účely diplomové práce a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

1. Na které z uvedených zaměstnaneckých výhod máte nárok a které využíváte?

(označte prosím křížkem možnosti „mám nárok“ i „využívám“ u všech vyjmenovaných zaměstnaneckých výhod, u zaměstnaneckých půjček prosím označte „využívám“ i v případě, že jste ji využili jenom jednou)

Zaměstnanecká výhoda	Mám nárok	Využívám
Pružná pracovní doba		
Práce z domu		
Pětítýdenní dovolená		
Tři dny benefitního volna		
Stravenky		
Používání služebního auta k soukromým účelům		
Používání služebního telefonu k soukromým účelům		
Odkup firemního majetku		
Zaměstnanecká půjčka – bezúčelová		
Zaměstnanecká půjčka – na stavbu nebo změnu stavby domu/bytu		
Zaměstnanecká půjčka – na překlenutí tíživé finanční situace		

2. Řadíte školení a vzdělávání nebo příspěvky na školení a vzdělávání také mezi zaměstnanecké výhody, které Vám společnost poskytuje?

☐ ano ☐ ne

3. Jaký význam přikládáte jednotlivým zaměstnaneckým výhodám?

(označte křížkem; 1 = velmi nízký; 5 = velmi vysoký)

Zaměstnanecká výhoda	1	2	3	4	5
Pružná pracovní doba					
Práce z domu					
Pětítýdenní dovolená					
Tři dny benefitního volna					
Stravenky					
Používání služebního auta k soukromým účelům					
Používání služebního telefonu k soukromým účelům					
Odkup firemního majetku					
Zaměstnanecká půjčka – bezúčelová					
Zaměstnanecká půjčka – na stavbu nebo změnu stavby domu/bytu					
Zaměstnanecká půjčka – na překlenutí tíživé finanční situace					

4. Jak jste spokojen/a s celkovou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti?

☐ zcela spokojen ☐ spíše spokojen ☐ spíše nespokojen ☐ zcela nespokojen

5. Které další zaměstnanecké výhody byste rád/a využíval/a anebo Vám chybí v současné nabídce společnosti? (vyberte max. 3 možnosti)

Zaměstnanecká výhoda	Rád bych využíval
Příspěvek na penzijní připojištění	
Příspěvek na životní připojištění	
Ošatné	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	
Věrnostní odměny (známé též jako odměny při významných	

pracovních a životních jubileích)	
Příspěvek na rekreaci (dovolenou)	
Příspěvek na zdravotní péči (např. vitamíny, očkování, rehabilitační a ortopedické pomůcky, příspěvek na výrobu brýlí, kontaktních čoček, ošetření zubů, odstranění kosmetických vad apod.)	
Příspěvek na kulturní pořady a sportovní akce	
Peněžní a nepeněžní dary (dárkové poukázky na nákup různého zboží a služeb apod.)	
Jiné, uveďte:	

6. Jak ovlivňuje nabídka zaměstnaneckých výhod Vaši celkovou pracovní spokojenost ve společnosti Trenkwalder a.s.?

(1 = vůbec neovlivňuje; 5 = výrazně ovlivňuje)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Upřednostnil/a byste navýšení mzdy před poskytováním zaměstnaneckých výhod?

☐ Ano ☐ Ne

8. Jaký systém poskytování zaměstnaneckých výhod byste upřednostnil/a?

- ☐ současný systém
- ☐ zcela volitelný systém (výběr z nabídky zaměstnaneckých výhod podle mých preferencí)
- ☐ kombinace (některé zaměstnanecké výhody poskytované plošně, další dle mého výběru)

9. Berete v potaz nabídku zaměstnaneckých výhod při zvažování různých pracovních nabídek?

☐ Ano ☐ Ne

Na závěr prosím o vyplnění údajů o Vás.

Jaká je Vaše pracovní pozice:

.....

Délka pracovního poměru ve společnosti Trenkwalder a.s.

☐ do 1 roku ☐ 1 – 5 let ☐ 5 let a více

Věk

☐ do 30 ☐ 30 – 45 ☐ 46 a více

Pohlaví

☐ muž ☐ žena

Rodinný stav

☐ svobodný/á ☐ ženatý/vdaná ☐ rozvedený/á ☐ vdovec/vdova

Nejvyšší dosažené vzdělání

☐ vyučen ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské ☐ jiné/uveďte:

Děkuji za Váš čas a ochotu.